

L'ABAISSEMENT DU PRIX DE REVIENT DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL

Étude objective du " Coût de la Distribution "
d'après quelques enquêtes étrangères.

Thèse pour le Doctorat

présentée et soutenue le 14 décembre 1936 à 14 heures

PAR

Alice BUTTNER

Président : M. Roger PICARD, professeur.

Suffragants { MM. PIROU, professeur.
NOYELLE, professeur.

PARIS

ÉDITIONS A. PEDONE

LIBRAIRIE DE LA COUR D'APPEL ET DE L'ORDRE DES AVOCATS

13, rue Soufflot, 13

—
1936

**L'ABAISSEMENT
DU PRIX DE REVIENT
DANS LE
COMMERCE DE DÉTAIL**

*La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être con-
sidérées comme propres à leurs auteurs.*

L'ABAISSEMENT DU PRIX DE REVIENT

DANS LE

COMMERCE DE DÉTAIL

Étude objective du “ Coût de la Distribution ”
d'après quelques enquêtes étrangères.

Thèse pour le Doctorat

présentée et soutenue le 14 décembre 1936 à 14 heures

PAR

Alice BUTTNER

Président : M. Roger PICARD, professeur.

Suffragants { MM. PIROU, professeur.
NOYELLE, professeur.

PARIS

ÉDITIONS A. PEDONE

LIBRAIRIE DE LA COUR D'APPEL ET DE L'ORDRE DES AVOCATS

13, rue Soufflot, 13

—
1936

ABRÉVIATIONS

C. C. I. — Chambre de Commerce Internationale.

B. I. P. E. D. — Bureau International pour l'Etude de la Distribution.

F. F. H. — Forschungsstelle für den Handel.

R. K. W. — Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit.



INTRODUCTION

Depuis plus de quatre ans, une crise économique sans précédent est venue ébranler les assises de la vie nationale et internationale. Il n'est presque pas de pays aujourd'hui qui n'ait senti chanceler les bases de sa structure économique, au point que soient remises en question la vérité des principes et l'efficacité des systèmes en faveur dans l'Economie moderne.

Sans doute, les symptômes habituels des crises, leur périodicité, leur processus d'évolution sont pour la Science expérimentale moderne des phénomènes familiers : ils ont déjà fait l'objet d'un grand nombre d'études techniques et systématiques ; mais la crise actuelle a ceci de troublant qu'elle atteint dans son développement l'Economie mondiale tout entière, et qu'en dépit des efforts tentés pour circonscrire ses effets et l'acheminer vers un dénouement, aucun indice profond d'amélioration ne permet encore d'augurer d'où viendra le relèvement, ni dans quel sens il se produira.

Et l'on en vient à se demander si, véritablement, on se trouve en présence d'un « état de crise » ; s'il ne faut pas voir dans le malaise actuel autre chose qu'une défaillance de la consommation consécutive à une activité productive trop intense ; si, en définitive, cette immobilité dans la dépression n'est pas le prélude d'un équilibre nouveau dont la formule n'a pas encore atteint sa pleine et solide expression.

L'état de dépression dont nous souffrons actuellement est d'autant plus frappant qu'il a succédé à une période de prospérité commerciale anormale, à laquelle les progrès

de la technique et de la civilisation industrielles avaient donné un essor presque miraculeux.

La liquidation de la guerre mondiale, la reprise des relations commerciales internationales, avaient ouvert à l'Economie productive un large champ d'activité et des possibilités d'écoulement en apparence inépuisables. Pour faire face aux exigences de la demande, la Science et l'ingéniosité de l'Homme ont réorganisé la Production sur des bases nouvelles, afin d'en améliorer le rendement et d'en accélérer le rythme ; mais, le succès de ces méthodes a bientôt dépassé le but que l'on s'était assigné.

Les principes moderne de régénération auxquels on a fait appel — (rationalisation des entreprises, développement du machinisme, standardisation des produits) — ont eu pour conséquence l'apparition d'un phénomène nouveau : la *Production en masse* moderne. Cette hypertrophie productive n'a pas tardé à produire dans l'ancienne Economie une rupture d'équilibre ; il y a eu renversement de l'ordre des facteurs : déficience de la consommation et surproduction.

En effet, la rationalisation croissante des méthodes industrielles ayant eu ce résultat d'abaisser les prix de revient, la possibilité d'acquérir des marchandises s'ouvrait à de nouvelles et importantes couches d'acheteurs ; ce supplément de consommation devenait aussitôt une invitation à produire davantage, à une cadence sans cesse accélérée : la Production et le Commerce se sont ainsi développés à un rythme progressif impressionnant.

Mais, pour suivre la cadence de la Production, les entreprises de distribution devaient pouvoir absorber des quantités massives de produits avec la même régularité que celle qui caractérise la fabrication, pour les canaliser ensuite vers les consommateurs : on s'est heurté dès lors à un problème délicat de répartition et d'absorption ; la diffusion de ces articles, dont le volume tendait à croître sans cesse, dans les couches les plus profondes de la population et jusqu'aux zones les plus éloignées, exigeait des qualités bien différentes de celles qui sont nécessaires pour assurer la prospérité des centres de fabrication. Ici,

tous les impondérables des facteurs humains, des désirs et des capacités d'achat, entrent en jeu. Songe-t-on combien l'art de la vente a dû se perfectionner pour faire face à une telle conjoncture ?

Il s'est avéré d'autre part que les possibilités d'absorption des marchés n'étaient pas « inconditionnellement illimitées », qu'il existait un degré de saturation vers lequel on tendait inévitablement en faisant de la production intensive.

De sorte que, plus la Production augmentait son rendement, plus le problème de l'écoulement des marchandises prenait d'acuité et de complexité ; les deux activités s'inspirant de principes opposés, l'une travaillant en profondeur, l'autre opérant en surface, ont fini par se dissocier : la Production, dans son ardeur de centralisation, s'est peu à peu désintéressée du point de vue commercial, seul élément d'appréciation pour elle des modalités de la demande. Le développement excessif de son équipement industriel et de sa capacité productive a bientôt débordé les facultés distributives existantes et les possibilités d'absorption des marchés ; un état d'engorgement, d'obstruction dans la distribution des marchandises s'est développé progressivement, en quelque sorte à son insu.

Il a fallu la survenance de la crise actuelle, pour que la paralysie latente qui menaçait tout le système nerveux de la vie économique apparût brusquement. Le néologisme « Distribution » lui doit sa consécration, comme se rapportant à un ensemble d'opérations parfaitement définies, « s'exerçant entre la production des marchandises sous leur forme définitive pour être mises en circulation, et le moment où il en est pris livraison par les consommateurs ».

Cette entité a sa raison d'être ; c'est le fil conducteur qui maintient le contact entre deux facteurs qui, dans la balance économique, doivent se faire à peu près équilibre : la Production et la Consommation.

A l'ancienne conception du Commerce qui prolonge la Production, la Distribution, au sens moderne du mot, en a substitué une autre, exactement inverse : la Consommation

doit être le principe et la mesure de toute activité productive.

Toutes les difficultés qui surgissent aujourd'hui dans le problème de l'écoulement des produits proviennent de ce déséquilibre entre la Production et la Consommation : alors que le prix de l'unité de production n'a cessé de décroître, grâce aux progrès de la technique et à la diffusion des méthodes de fabrication en série, le « coût de la distribution » est demeuré stationnaire, et même a eu tendance à croître graduellement ; c'est que la Consommation, étant par nature disséminée et fractionnée à l'infini, les efforts et les frais nécessités pour l'écoulement d'un produit s'avèrent d'autant plus importants que la fourniture de cet article devient plus intense sur le marché.

D'une façon générale, *l'abaissement du coût de Fabrication*, gouverné par la loi du prix de revient décroissant, entraîne normalement *l'accroissement du coût de la Distribution*, en raison des dépenses nécessitées pour la diffusion de masses considérables de marchandises destinées à être consommées par unités infimes.

Coût de Production et coût de Distribution n'obéissent donc pas aux mêmes règles. Mais ce qui importe, en définitive, ce sont leurs répercussions sur le Prix de Revient final, payé par le consommateur : si l'augmentation des frais de distribution est plus que largement compensée par la diminution du coût de fabrication, l'acheteur paiera moins cher l'article envisagé ; mais si, à l'inverse, les frais de distribution s'accroissent au point de dépasser la diminution obtenue sur le coût de production, le prix de revient final s'élèvera et le volume de la consommation baissera. Or, la tendance observée dans l'ensemble du commerce n'est pas seulement une résistance à la baisse, mais une tendance générale à la hausse¹.

1. On n'est pas d'accord sur la question de savoir si l'augmentation des frais de Distribution est un phénomène absolu ou simplement relatif ; l'absence de données quantitatives exactes empêche que l'on soit fixé avec certitude sur ce point. Il n'est guère douteux cependant que, dans une période où, grâce aux méthodes scientifiques et aux améliorations techniques, les prix de revient de la Production ont progressivement baissé, les frais de la Distribution n'aient pas évolué dans le

La dépression économique a encore accusé cette tendance, et la diminution du pouvoir d'achat a fait de la baisse des prix une nécessité impérieuse, au moment où, précisément, ceux-ci devenaient de plus en plus difficilement compressibles.

C'est pourquoi on se trouve aujourd'hui en présence d'un paradoxe : surabondance sur les marchés et indigence dans les foyers. Faut-il en imputer l'entière responsabilité aux excès de la Production ? Des expressions telles que « Surproduction » ne traduisent en réalité qu'un déséquilibre fonctionnel de l'Economie générale. Sans doute, y a-t-il dans cette constatation la conséquence logique d'un enchaînement de faits, dont l'origine remonte à la rationalisation des industries et à la fabrication en série. On ne peut cependant en conclure qu'il n'est d'autre moyen d'améliorer la balance économique que de limiter délibérément la production au niveau de la capacité déficitaire des marchés. Cette idée, que les faits se sont, en partie du moins, chargés d'appliquer, outre qu'elle compromettrait gravement les principes d'activité de l'Economie productive, dénierait formellement à la Consommation toute capacité éventuelle d'augmentation.

Un *rajustement quantitatif* s'impose, permettant de synchroniser le rythme de la Production et celui de la Consommation.

Pour qu'il s'opère au niveau le plus favorable à l'Economie productive, c'est sur la demande réelle qu'il faudra faire porter les efforts de redressement ; en mettant sur le marché, aux prix les plus étudiés, les biens et services disponibles, on provoquera la détermination du maximum de demandes.

Cette mission d'adaptation des possibilités des uns aux goûts et aux capacités d'achat des autres, entre dans les fonctions de la Distribution. Dans la balance économique, elle tient le rôle de fléau : de sa sensibilité, de la qualité de sa structure, dépend la constance de l'équilibre entre

même sens ; de sorte que leur poids, tout au moins relatif, est supérieur à ce qu'il était auparavant, même si leur montant absolu ne s'est pas élevé dans tous les cas.

les forces économiques ; si, par son intermédiaire, toute modification dans le volume de la demande est immédiatement transmise auprès des centres producteurs par des informations promptes et précises ; si, à l'inverse, guidés par ces estimations, les produits sont aussitôt dirigés vers les centres d'appel de la consommation, sans déperdition d'énergie, avec le minimum de frais de transport et d'écoulement, un contact permanent s'établira entre la demande réelle et la production disponible, et une certaine régularité reviendra dans le mouvement des affaires.

Dans la pratique, c'est aux organismes de distribution, directement placés entre le producteur et le consommateur, que revient ce *rôle régulateur*.

Mais, pour s'accomplir normalement, dans les cadres et les conditions qui lui sont assignées, cette fonction régulatrice suppose préalablement résolues deux questions préjudicielles :

1° *La consistance de la demande* : à travers la diversité des goûts et des besoins, une détermination précise, par catégories sociales et par localités, de la capacité d'achat des consommateurs, permettra seule d'évaluer et de prévoir les variations du volume de la consommation ; à cette question se rattache l'étude des différents marchés ouverts à la production et de leur potentiel d'absorption.

2° *Le processus économique le plus rationnel* pour mettre les produits finis à la disposition du consommateur fera l'objet de la seconde question. Il s'agit de rechercher quelles sont les lois qui président à l'évolution des frais de distribution, afin d'éliminer les sources de gaspillage qui privent le consommateur du bénéfice du prix le plus bas. A cet égard, le mécanisme de la Distribution doit être soumis à des études aussi approfondies que celles dont a bénéficié jusqu'ici la Production : l'organisation et le contrôle des opérations distributives permettront de réduire le coût de la Distribution au minimum compatible avec les exigences de la vie économique et une marge de bénéfice normale.

L'objet précis de cette thèse se rattache à ce dernier aspect du problème : *la réduction systématique des frais de*

Distribution, dans la mesure où ils concourent à la formation du Prix de Revient.

Si notre choix s'est arrêté sur ce sujet, c'est non seulement en raison de la gravité du problème que crée l'état d'anarchie où se débat l'Economie distributive, c'est aussi pour examiner si, en l'état actuel des choses, la réorganisation d'une activité aussi complexe que celle de la Distribution est une entreprise réalisable et susceptible d'être prise en considération par les milieux intéressés.

L'attention croissante que les Economistes et les Gouvernements accordent aux problèmes de la Distribution, et les premières enquêtes effectuées dans ce domaine par des pays étrangers, permettent de soutenir que sa régénération est possible et qu'elle aura des conséquences profondes sur l'Economie tout entière.

A un point de vue plus pratique, on y trouve un proche et double intérêt : c'est d'abord de provoquer une baisse des prix et par conséquent de relever la capacité déficitaire du marché en faisant croître la demande ; c'est ensuite de donner à un réveil économique éventuel une armature solide, étayée par des faits actuels et précis, permettant d'utiliser au maximum les facultés productives pour la satisfaction des besoins de la consommation.

A cet égard, l'échange des données expérimentales acquises par les différents pays est particulièrement souhaitable pour hâter la résolution de toutes les « inconnues » que soulève ce vaste problème.

Et nous ne saurions clore cette introduction, sans souligner l'initiative courageuse et la diligente activité déployées par la Chambre de Commerce Internationale pour susciter parmi les Producteurs et les Distributeurs, ainsi que parmi les Economistes, un mouvement d'intérêt en faveur de l'étude des problèmes de la Distribution.

La création d'un Bureau indépendant, fondé sous ses auspices et désigné sous le nom de « Bureau International pour l'Etude de la Distribution », a permis, grâce à la collaboration d'importants organismes nationaux et internationaux et à la constitution dans divers pays de Comités de coordination, de réunir les instruments de travail né-

cessaires à l'accomplissement de cette tâche. C'est à cette source que nous avons emprunté la majeure partie des ouvrages qui ont constitué notre documentation.

Les premiers travaux entrepris sur ce sujet ont été réalisés à l'Etranger. Nous y consacrons la première partie de cette étude, avant d'aborder sur un plan objectif l'examen proprement dit du « Coût de la Distribution ».

PREMIÈRE PARTIE

**Enquêtes étrangères sur le « coût de la Distribution »
et premiers projets réglementaires
sur « l'organisation de la Distribution ».**

PREMIÈRE PARTIE

Enquêtes étrangères sur le « coût de la Distribution » et premiers projets réglementaires sur « l'organisation de la Distribution ».

Dans l'examen des enquêtes étrangères sur la Distribution, auquel nous allons procéder maintenant, nous essaierons de déterminer les traits caractéristiques des efforts réalisés jusqu'à ce jour dans différents pays, et de faire le point sur les résultats existants et reconnus efficaces par les milieux économiques.

Les études entreprises dans ce dernier domaine par les gouvernements avaient été, jusqu'en 1930, orientées vers la satisfaction de besoins plus administratifs qu'économiques ; il est apparu, depuis lors, que les commerçants eux-mêmes pourraient intervenir heureusement dans des initiatives de ce genre, en faisant connaître leurs besoins et leurs suggestions, et en donnant sur les projets à l'étude une appréciation personnelle.

C'est en s'inspirant de cet esprit de collaboration active entre les Pouvoirs publics et les principaux intéressés que les enquêtes que nous analyserons ici ont été dirigées. Elles présentent en général un double caractère analytique et synthétique : caractère d'information d'une part, de réforme et d'organisation, d'autre part.

Le premier de ces buts a été atteint par l'élaboration de *statistiques*, se référant aux principaux facteurs de la structure générale de la vie commerciale : on a pu établir ainsi un *tableau synoptique sommaire du mécanisme de la Distribution*, susceptible de fournir des éléments de comparaison avec d'autres pays et de mettre en relief les entraves publiques ou privées, nationales ou internationales, qui faussent ou paralysent le jeu naturel de la Distribution. Le se-

cond objectif est positif et constructeur : les enquêtes réalisées ont ouvert la voie à de *vastes projets réglementaires*.

Les gouvernements ont d'abord puisé dans les résultats de ces enquêtes les principes généraux de leur politique commerciale ; les économistes en ont déduit la physionomie et les tendances générales du mouvement des affaires ; les industriels et les commerçants les ont utilisés comme « échelle de proportions » entre l'état actuel de la situation nationale ou internationale et la ligne de conduite qu'ils comptent adopter dans leurs entreprises individuelles.

Mais, le plus souvent, l'activité des partisans de réformes ne s'est pas bornée à de simples efforts de réadaptation aux données actuelles de la vie économique. Leurs ambitions avaient plus d'ampleur, et les gouvernements n'ont pas échappé au « prurit de réglementation » qui, en période de crise, s'empare des Pouvoirs publics ; initiative souvent périlleuse, car en s'attaquant à l'Economie tout entière, elle risque de fausser le jeu naturel de la concurrence qui est encore, qu'on le veuille ou non, la raison d'être fondamentale de notre régime économique.

Il est toujours à craindre que l'édification de grands plans nationaux, en créant une organisation nécessairement artificielle, dont les effets n'ont pas encore été contrôlés par l'expérience, ne favorise l'omnipotence de l'Etat en matière économique : la rigidité dans laquelle est maintenue l'Economie constitue déjà une entrave à la liberté des échanges, souvent génératrice de hausse des prix ; elle devient franchement néfaste dès lors qu'elle trahit l'influence de prétextes qui ne sont pas économiques dans un domaine qui l'est exclusivement. Or, c'est une tentation trop répandue pour ne pas exciter la défiance, que de substituer aux intérêts essentiels de l'Economie, l'arbitraire de la Politique ; il y aurait là une raison suffisante pour que les répartiteurs de biens et de services s'attachent moins à résorber le mal qu'à en déterminer d'abord l'origine et les manifestations.

Les efforts de prospection entrepris pour la Distribution constituent le complément nécessaire des recensements périodiques institués pour l'ensemble de la Production. S'ils

étaient complets, ils viendraient fermer le « cycle des faits économiques » ; mais, si dans la plupart des pays, la documentation scientifique s'est rapidement développée et perfectionnée dans le domaine de la Production, en revanche, la connaissance des faits topiques est beaucoup moins avancée pour l'organisation de la Distribution ; elle est même, en général, pratiquement inexistante.

CHAPITRE PREMIER

ÉTATS-UNIS

I. — L'Enquête américaine.

C'est aux Etats-Unis que revient le mérite d'avoir pour la première fois, en 1930, pris l'initiative d'organiser un recensement national de la Distribution.

Jusqu'alors, il n'y avait pas eu de précédents sérieux pour une étude de cette envergure ; un effort analogue avait été tenté au Canada, mais d'une systématisation moins puissante ; d'autre part, les initiatives locales amorcées aux Etats-Unis (Massachusetts) étaient demeurées accidentelles et éphémères.

Ce qui explique la détermination des Etats-Unis, c'est qu'ils ont été les premiers contraints de faire face aux problèmes de la Distribution dans leur forme moderne et sur une vaste échelle.

Les changements progressifs apportés à l'organisation de la Distribution et aux procédés de vente par le développement des moyens de fabrication avaient élargi considérablement le rayon dans lequel le consommateur pouvait procéder à ses achats : une concurrence acharnée s'était établie entre fabricants et distributeurs pour la conquête et l'approvisionnement des marchés locaux ; les fabricants, s'efforçant de réduire leurs frais de distribution, se mirent à vendre directement aux détaillants, initiative qui limita l'activité du Commerce de gros. D'autre part, la publicité, la vulgarisation des transports automobiles permirent aux détaillants de choisir entre plusieurs fournisseurs et de fractionner leurs commandes ; le transport des marchandises suivant un horaire fixe leur assurant des livraisons prompt-

tes et certaines, ils prirent l'habitude de pratiquer leurs achats « au jour le jour », au gré des variations quotidiennes de la Consommation.

Dans ces conditions, les fabricants ne tardèrent pas à éprouver des difficultés sérieuses pour prévoir à l'avance leurs besoins en matières premières, main-d'œuvre et trésorerie ; seuls, des organismes importants, tels que magasins à succursales multiples, grands magasins, leur apportaient quelques éléments stables d'appréciation dans l'établissement de leur programme de fabrication et la prévision approximative de leurs ventes futures ; encore fallait-il tenir compte de la concurrence existant entre les produits.

Dès après la Guerre, les milieux industriels prirent conscience des avantages inestimables que comporteraient pour eux l'acquisition d'une connaissance plus approfondie des débouchés intérieurs, et la discrimination précise des méthodes et frais d'approvisionnement de ces derniers. L'initiative économique ayant passé du fabricant au consommateur, il devenait indispensable pour que les industriels puissent, en connaissance de cause, passer leurs commandes de matières premières et définir les bases de leur exploitation, de savoir combien les consommateurs pouvaient acheter dans chaque localité et la répartition probable de leurs achats entre les divers articles de consommation.

Un recensement de la Distribution était seul susceptible d'apporter aux intéressés les éléments requis pour répondre à ce double but : appréciation du pouvoir d'achat des consommateurs, et moyens propres à faciliter les ventes.

Un programme d'enquêtes scientifiques et méthodiques fut mis à l'étude, pour examiner dans quelles conditions cette opération pouvait être rendue effective. Il devait s'efforcer de recueillir tous les renseignements *éprouvés*, permettant de reconstituer sous forme de *tableau récapitulatif* le mécanisme de l'écoulement des marchandises (« marketing ») et la technique de leur mise en vente « merchandizing ». Ce travail devait s'appliquer à toutes les entreprises exerçant une activité commerciale caractérisée, en

tant qu'elle se distinguait de l'activité productive ; il y avait d'ailleurs lieu d'y comprendre l'activité distributive des producteurs eux-mêmes pour autant qu'ils étaient appelés à user de celle-ci.

§ 1. — HISTORIQUE. CARACTÈRES SPÉCIFIQUES ¹.

C'est essentiellement sur les principes d'organisation d'une part, l'examen critique des résultats statistiques et des données inédites fournies par l'enquête, d'autre part, que nous ferons porter cette analyse.

Deux objets précis dominent ces observations : 1° Quels avantages, immédiats ou éventuels, en est-il résulté pour l'amélioration du mécanisme distributif aux Etats-Unis ? 2° L'exemple américain est-il susceptible d'imitation dans d'autres pays ?

Il n'a pas fallu moins de dix ans pour transformer et coordonner en une action positive les influences et velléités sporadiques qui s'étaient fait jour aux Etats-Unis, quelques mois déjà après la fin de la Guerre.

L'initiative en revient au Dr Edwin F. Gay, Directeur du « Central Bureau of Planning and Statistics », chargé d'établir le compte rendu des travaux économiques établis pendant la Guerre. Dès 1921, il avait émis un projet de résolution, tendant à instituer un *Recensement national de la Distribution* aux Etats-Unis.

Ce projet fut discuté et agréé dans son principe, lors de la convocation à *Washington*, en 1925, de la *première Conférence Nationale sur la Distribution*, par la Chambre de Commerce des Etats-Unis.

L'opération s'effectua en deux temps :

Un premier *Recensement d'Essai* fut pratiqué en 1927 sur onze villes, sélectionnées d'après leur situation, leur importance, les caractères ou difficultés spécifiques qu'elles

1. Nous ne pouvons donner ici qu'un exposé sommaire de l'historique et des modalités d'exécution du Recensement américain, dont les formalités et les résultats statistiques sont consignés dans le *Compte rendu du Recensement de la Distribution aux Etats-Unis*, publié par l'Institut International d'Organisation scientifique du Travail, et conservé à la Bibliothèque de la Chambre de Commerce Internationale.

pouvaient présenter. Ce stade préliminaire s'est révélé de la plus grande utilité dans la réalisation ultérieure du grand Recensement national, tant en ce qui concerne le choix des organismes chargés de présider à son élaboration, que celui des méthodes de recherches et de classification à adopter pour son exécution.

Le compte rendu de cette première expérience parut en mai 1928, sous les auspices de la Chambre de Commerce ; il révéla toute la valeur potentielle d'un recensement général de la Distribution, et, en 1929, une motion d'adoption fut votée par les diverses commissions du Congrès, en faveur de l'institution d'un recensement de cette nature ; elle fut insérée dans la *Loi de Recensement* relative au *quinzième Recensement décennal* des Etats-Unis, prévu pour 1930, et une disposition de cette loi établissait une périodicité décennale pour son renouvellement.

§ 2. — LE RECENSEMENT D'ESSAI.

C'est le personnel du *Bureau of the Census* qui fut officiellement chargé de cette exécution : un fonctionnaire était désigné pour chaque ville et y choisissait ses enquêteurs locaux. — La difficulté consistait à obtenir des commerçants et industriels une pleine et sincère collaboration. Pour gagner leur confiance, les agents officiellement investis de cette mission devaient, après avoir prêté serment en qualité de fonctionnaires, s'engager à *ne divulguer aucun des renseignements recueillis au cours de leur enquête*.

Une campagne publicitaire fut organisée par les Syndicats commerciaux et industriels locaux, au moyen de conférences, banquets, tracts et communiqués de Presse, destinés à faire connaître l'intérêt et le but de l'œuvre entreprise, et à éveiller chez les intéressés un désir de contribution active et personnelle.

L'engagement des travaux d'essai s'opéra progressivement :

Baltimore fit l'objet d'une première enquête ; dix autres villes lui furent adjointes par la suite, dont les organismes industriels et commerciaux avaient promis de prêter

leur concours aux enquêteurs, et s'étaient engagés à fournir tous les éclaircissements susceptibles d'enrichir et de préciser leur documentation.

Le Recensement d'essai portait approximativement sur un dixième des opérations réalisées dans le pays tout entier : soit, 93.000 établissements de vente au détail et 17.000 établissements de gros environ (ces chiffres s'entendent pour l'année 1926).

Le caractère expérimental et le but précis de généralisation de ces premières enquêtes firent apparaître certaines caractéristiques importantes, formulées dans la conclusion du Rapport de cet exercice :

En ce qui concerne les *principes de classification*, susceptibles de fournir au prochain Recensement une armature complète et rationnelle, les considérations suivantes méritent d'être retenues :

1° Nécessité d'opérer une *première classification géographique* en Etats, régions, comtés, etc..., et, dans celle-ci, de distinguer les grandes villes des villes moyennes, les villes des campagnes, etc., en vue de permettre une division matérielle du travail et des comparaisons entre unités de même ordre.

2° *Différenciation des Distributeurs*, par catégories (marchands de gros, détaillants, courtiers, etc.), ou suivant leur *forme d'organisation* (grands magasins, magasins à succursales multiples, magasins indépendants, etc.), ou, enfin, selon la *nature de leur commerce* (alimentation, vêtements, automobiles, etc.).

3° *Classification par Produits*, permettant de déterminer ceux qui, parmi ces articles, sont d'une large consommation, et de fixer ainsi leur cycle de renouvellement.

4° Analyse, à travers les voies d'écoulement, des *différents stades des opérations distributives*, et estimation de leurs proportions relatives dans le coût final de la Distribution et la constitution du Prix de Revient.

Ces principes élémentaires de classification ont fait l'objet de combinaisons variables dans l'établissement des différentes statistiques, suivant le but poursuivi par chacune d'elles.

Et nous en venons ainsi à un second ordre de préoccupations, que l'on peut déduire également de la conclusion du Rapport du Recensement d'essai :

Les statistiques élaborées doivent répondre à un but précis d'information, en vue d'éclairer les divers aspects du problème général. Avant de figurer sur le Rapport définitif, les chiffres fournis par le Recensement et leur valeur interprétative doivent être soumis à un examen critique, puis sélectionnés ; car il ne suffit pas de dresser des nomenclatures exactes : ce souci d'objectivité est intimement lié à un point de vue d'opportunité, tendant à rendre pratiquement utilisables les bons matériaux mêlés aux médiocres qui auront été recueillis.

Déjà, aux Etats-Unis, il y avait pléthore de statistiques ; celles que l'on se proposait d'établir devaient revêtir, sous une attentive discrimination, un triple caractère *d'adaptation* aux besoins du commerce et de l'industrie, *d'actualité* et de *documentation*.

Les faits relatifs à la distribution ayant ainsi fait l'objet d'une sélection judicieuse, un grand pas promettait d'être fait vers l'amélioration du processus distributif et le retour conscient à un équilibre durable.

§ 3. — LE RECENSEMENT NATIONAL.

C'est à partir du mois de juin 1930 que le Bureau de Recensement — plus spécialement la division de ce Bureau chargée de l'étude du commerce général — prit officiellement en charge le Recensement national de la Distribution.

Les méthodes de travail de ce Bureau étaient déjà conçues et organisées selon un régime fonctionnel qui s'exerçait régulièrement dans différents domaines (Production, Population; etc.). Le Recensement de la Distribution exigeait sans doute une activité nouvelle, mais parfaitement compatible avec les compétences des divers services que comportait cet organisme ; c'est à eux que revint naturellement la tâche de s'en acquitter.

Mais, pour faire naître dans le public un courant d'opi-

nion réfléchie, favorable à l'œuvre projetée, le Bureau et ses représentants durent se concerter avec les organisations commerciales et industrielles existantes. Une active campagne de propagande fut entreprise, en vue d'obtenir de la part des commerçants une collaboration sincère et spontanée à la tâche administrative.

Nous soulignons, sans y insister, l'importance capitale de ce facteur publicitaire pour la diffusion dans le public d'idées inédites, encore étrangères aux conceptions admises et aux usages en cours ; la nécessité de préparer cette campagne avec soin et méthode, et d'utiliser toutes les ressources psychologiques appropriées, en vue de réaliser son œuvre de persuasion : circulaires chez les commerçants, articles dans la Presse, conférences publiques et banquets, concours recherchés auprès des Chambres de Commerce et des Associations syndicales, ont été les moyens les plus efficaces et les plus communément employés.

Organisation matérielle.

Etant donné l'immensité de la tâche devant laquelle se trouvait le Bureau de Recensement et la complexité des formes existantes de Distribution, il était indispensable, pour que la publication des résultats présentât quelque rigueur et une certaine unité, de réglementer et de contrôler minutieusement le processus des opérations matérielles d'enquêtes.

Les deux points sur lesquels devait porter cette réglementation étaient constitués :

1° par le *recueillement* des chiffres et leur centralisation au Bureau de Recensement ;

2° par le *dépouillement* de ces chiffres et leur groupement, après adoption d'un système préalable de classement ; question délicate et qui devait soulever de grosses difficultés pratiques.

1° *Recueillement des chiffres.* — Le travail de recueillement des chiffres s'opéra sur les lieux. Le pays fut divisé en un certain nombre de circonscriptions, dont le géo-

graphe du Bureau fut chargé de définir les limites et d'établir la carte administrative.

Les travaux sur place furent répartis en deux grandes subdivisions : les villes de plus de 10.000 habitants, pour lesquelles le Bureau désigna des inspecteurs spéciaux ; et les villes et villages de moins de 10.000 habitants, les districts ruraux, qui furent confiés aux inspecteurs attitrés du Bureau, déjà chargés du recensement de la population et des recensements agricoles.

Les recenseurs étaient recrutés par les inspecteurs et rémunérés à la tâche. Au Bureau, le « Contrôleur en chef des travaux exécutés sur place », avec le « Directeur des Nominations » étaient responsables de la désignation et de la surveillance des recenseurs et enquêteurs appelés à opérer sur place. Des instructions imprimées, dont l'application devait être commune à toutes les enquêtes entreprises, furent délivrées par eux à tous les recenseurs.

Les formulaires utilisés pour les établissements de distribution furent établis sur le modèle des questionnaires employés pour le recensement de la Fabrication que le Bureau abordait en même temps ; de sorte que, dans les deux cas, on put uniformiser et relier étroitement les travaux exécutés sur place ; seul, un article spécial, relatif à la répartition des ventes par produits, était ajouté aux formulaires de distribution.

Divers spécimens de ces formulaires figurent dans les annexes du Rapport publié sur le Recensement. Nous n'en donnerons ici que les rubriques essentielles :

Description de l'établissement (nom, situation, date de fondation, forme d'organisation).

Description du genre de commerce de cet établissement.

Personnel directeur.

Personnel employé.

Salaires.

Capital social.

Intérêts.

Frais généraux.

Importance et constitution des stocks.

Détail des ventes par produits.

Les questionnaires étaient plus ou moins détaillés suivant l'importance du chiffre d'affaires de l'établissement considéré.

2° *Centralisation des opérations au Bureau de Recensement.* — *Dépouillement des chiffres.* — Il importait ensuite que le Bureau de Recensement opérât lui-même la concentration et la confrontation des renseignements demandés, afin de se convaincre que tous les éléments de chaque entreprise avaient bien été recensés.

Voici comment il procédait :

A mesure que les recenseurs remplissaient leurs formulaires, ils les expédiaient au Centre chargé de contrôler les opérations faites sur place.

Ce service les transmettait à son tour à la section de Réception pour le compte de la Distribution, dépendant du Bureau, laquelle comptait et triait les fiches.

C'est alors que se posait la question délicate du meilleur procédé de classification à appliquer. Le choix du classement dépendait essentiellement du but pratique recherché par le Recensement.

A cet égard, les intéressés désiraient surtout obtenir deux sortes de renseignements : les premiers s'adressaient au public, pour lequel le point important était de connaître le mouvement des divers produits, à chacun de leurs stades de distribution et dans chaque centre d'écoulement. Mais ces données étaient difficiles à établir, en raison de l'absence de relevés tenus à jour par la majorité des commerçants. Le second groupe de renseignements consistait en un ensemble de faits systématiquement groupés, relatifs tant au mécanisme du régime d'écoulement des marchandises (*marketing*) qu'aux ressources offertes par ce régime.

Cette dernière étude statistique était incontestablement la plus intéressante. Elle permettait de présenter sous forme de tableau une physionomie générale et complète du mécanisme de la Distribution, en y joignant, dans la mesure où il avait été possible de se les procurer,

des informations complémentaires relatives à la distribution des produits eux-mêmes.

En conséquence, le Recensement a étudié la marche des opérations commerciales consécutives à l'écoulement des produits pour aboutir au consommateur, à travers tous les organismes dont l'activité était assimilable à celle du Commerce de Détail ; mais il n'a englobé ni les transports, ni l'activité des banques, ni les services d'ordre professionnel.

Le groupement de ces établissements de Détail a été réalisé suivant des systèmes de répartition divers :

Le classement général a divisé les activités par *branches de commerce*, représentées par la catégorie dominante de marchandises vendues. Ce classement avait l'inconvénient de ne pas tenir compte de certaines opérations secondaires (ventes d'articles accessoires divers) qui venaient souvent se greffer sur les opérations majeures ; il faut donc se garder de confondre une classification quelconque par branches de commerce avec un véritable classement par genre de marchandises. Sans doute, on peut estimer que la vente par un commerce d'articles d'un autre commerce peut être compensée par voie de réciprocité. Mais, aucune preuve certaine n'existe d'une compensation de ce genre. Dans les grandes villes, il a été possible d'établir un classement circonstancié et quasi complet des magasins de Détail par branches d'activité. Mais, dans les comtés et les petites agglomérations douées d'une existence officielle, le Bureau a suivi un mode-type de classification ne portant que sur les principales branches de commerce.

Le deuxième mode de classification adopté était fondé sur les *formes d'organisation* et les procédés d'exploitation des magasins de Détail ; ce classement très minutieux a distingué les modes de fonctionnement suivants :

1° Magasins *indépendants* à magasin unique, ou à deux ou trois magasins.

2° Magasins à *succursales multiples* comprenant :

a) des entreprises *locales* à succursales multiples avec une Maison-mère centrale ;

b) des entreprises locales à succursales multiples (4 ma-

gasins locaux approvisionnés en marchandises par une centrale) ;

c) des entreprises *régionales* à succursales multiples, avec succursales dans plusieurs villes, mais situées dans la même circonscription ou région géographique ;

d) des entreprises *nationales* à succursales multiples, avec succursales dans plusieurs régions du pays.

Les deux précédentes répartitions ont été complétées par un *classement géographique*, destiné à fournir sur les magasins et leurs opérations le plus grand nombre possible de renseignements circonstanciés : chaque établissement était classé selon la circonscription, l'importance, le type, l'ancienneté et le caractère présentés par son organisation. On obtenait ainsi, pour une région déterminée, des informations précises sur les stocks, le nombre d'employés, les traitements et salaires de commerces y figurant, et on augmentait singulièrement la portée pratique immédiate des opérations de recensement.

Enfin, dans les villes de plus de 10.000 habitants, pour tous les magasins dont les ventes annuelles dépassaient 60.000 dollars, le Bureau a procédé à une enquête sur les différents genres de marchandises vendues ; les limites assignées à cette recherche s'arrêtaient aux petites villes et districts ruraux, ainsi qu'aux petits magasins dont les ventes ne constituaient qu'une fraction minime du commerce global. Les relevés relatifs au classement par genre de marchandises sont donc incomplets, et il y a lieu de le regretter, puisqu'ils n'existent officiellement que pour les villes importantes, c'est-à-dire pour une partie seulement du commerce général.

Publication des résultats. — Après le dépouillement et le classement des feuilles, on groupait les chiffres sur des fiches provisoires qu'on faisait ensuite perforer par le service compétent, et publier aussitôt afin de présenter sous une forme sommaire une vue d'ensemble sur les premiers résultats du Recensement général. Cette *publication succincte* n'englobait, en ce qui concerne le Commerce de Détail, que les villes de plus de 10.000 âmes, pour tous les états et comtés.

Dès le 26 juin 1930, un premier rapport polycopié était publié sur les tendances accusées dans l'emploi du personnel ; d'autres lui succédèrent sous forme de brochures relatives au commerce de détail ; enfin, des rapports provisoires sur les industries dont le chiffre d'affaires dépassait 50.000.000 de dollars, sur l'hôtellerie, le bâtiment et certaines denrées agricoles, occupèrent la fin de l'année 1930 et les huit premiers mois de 1931. Le Bureau fit alors paraître des sommaires provisoires pour tout le territoire des États-Unis.

Cette diffusion rapide des premiers renseignements recueillis avait pour but de garantir la publication définitive contre les aléas, défauts d'exactitude ou de présentation que pouvait comporter la première ; car, manifestement, les avantages à attendre du Recensement dépendaient principalement du parti que l'on saurait tirer des renseignements recueillis par les enquêteurs chez les commerçants et industriels de toutes catégories.

Le Ministère du Commerce était pleinement conscient de l'importance qu'il fallait attacher à une bonne utilisation des statistiques. Aussi a-t-il voué un soin tout particulier, tant à la présentation matérielle des publications qu'aux instructions destinées à expliquer comment il convenait de les employer. Des guides pratiques furent mis en circulation qui faisaient logiquement suite aux efforts déployés par le Bureau pour éclairer le public, à la veille du Recensement.

Un second dépouillement suivit cette publication sommaire ; il aboutit à la perforation pour chaque tableau de six fiches relatives :

La première, aux ventes, stocks, frais, etc. ;

La seconde, au personnel employé et aux salaires ;

La troisième, aux ventes à crédit, articles rendus, fabrications, ventes à d'autres détaillants ;

La quatrième, aux restaurants et services donnés en location ;

La cinquième, aux ventes par catégories d'articles ;

La sixième, aux achats des districts ruraux.

Le Bureau récapitulait ensuite les fiches perforées.

Enfin, le Rédacteur en chef des Publications, aidé de l'expert-conseil en typographie, contrôlaient les résultats des opérations récapitulatives, les comparaient et les mettaient en forme pour la publication.

A partir de novembre 1931, le Bureau commença à mettre en circulation diverses séries de rapports définitifs. A la fin de 1932, la majeure partie des résultats avaient paru.

Les rapports ainsi publiés contenaient des milliers de pages de tableaux et de statistiques. Ils furent suivis par une série d'études, présentées sous forme de guides pratiques, indiquant pour chaque Etat¹ un exposé complet des faits relatifs à la distribution et les diverses utilisations des statistiques pour la prospection d'un marché.

Un autre guide², d'un usage plus général, indiquait comment se servir des statistiques classées « par marchandises » pour estimer le montant total approximatif des ventes respectives des différents genres de commerces.

Il devint ainsi possible de déterminer l'importance des divers genres de commerces, en tant qu'organes d'écoulement utilisés pour la vente des marchandises, renseignements précieux pour tous ceux qu'intéressait — à titre spécial ou général — l'étude des débouchés ouverts à certaines catégories particulières de produits.

§ 4. — APPRÉCIATION CRITIQUE.

En ayant ainsi terminé avec la présentation schématique des dispositifs matériels de l'expérience américaine, nous allons résumer, pour conclure, les résultats acquis, les avantages réels ou escomptés par les Etats-Unis, en ce qui concerne la rationalisation et l'amélioration du processus distributif.

Résultats statistiques.

Le premier fait acquis, c'est l'accumulation de rensei-

1. Cf. Guides du Connecticut, Massachusetts, Ohio, etc.

2. *How to use Commodity sales data in States reports and significance of such data.* C. 3.37/2: D 63/6, publié par le « Bureau of the Census ».

gnements précis, de statistiques minutieuses et promptes, venant substituer à l'ignorance et aux préjugés une claire vision des difficultés dans lesquelles se débat la tâche économique. Complétant le Recensement de la Production, le Recensement de la Distribution constitue les préliminaires nécessaires à tout effort de redressement et de retour à un équilibre normal.

Une appréciation d'ensemble sur les documents publiés a été donnée avec autorité et une grande compétence par M. F. P. Valentine¹. Ce travail de vulgarisation fournit un exposé récapitulatif des tables de recensement, ainsi que des combinaisons variées que l'on peut obtenir en associant diverses catégories de chiffres. Toujours dans le but de familiariser les intéressés avec la lecture et l'utilisation pratique des recueils de statistiques, des graphiques accompagnent ces explications : une carte de répartition des ventes et des magasins de détail a été élaborée pour tout le territoire ; elle a fait apparaître l'existence de formes nouvelles de distribution, particulièrement développées dans les contrées industrielles, et dont la rapidité d'évolution a fortement ébranlé les bases de l'ancienne économie : des conflits sont nés de la juxtaposition de ces activités nouvelles avec les conceptions anciennes du petit commerce ; les premières, telles que les magasins à succursales multiples ou les grands magasins, tendent à concentrer entre leurs mains toutes les spécialités économiques détenues jusqu'alors par les détaillants indépendants ou les commerçants de profession, et à absorber pour leur compte la majorité du pouvoir d'achat.

Le Recensement montre qu'il existe en 1929, aux États-Unis, une proportion d'environ 10 % d'organisations à succursales multiples, réalisant un chiffre de ventes de 21,5 % du total des ventes réalisées par les magasins de détail indépendants.

Ainsi, grâce à la recherche, dans les statistiques publiées, des chiffres qui permettent de déterminer le pourcentage

1. F. P. Valentine, de l'American Telephone Telegraph Company. Vice-Président adjoint au Bureau International pour la Distribution : *Analyse des Documents publiés par le Bureau of the Census.*

d'affaires réalisé par ces organismes modernes, selon les différents types de marchandises, et dans chaque agglomération, on a pu localiser le conflit et en mesurer l'importance.

Parmi les tables de renseignements statistiques fournies par ce Recensement sous forme graphique, à titre de renseignements économiques généraux, figurent encore la distribution des produits de l'Industrie américaine¹ en 1929, ainsi que l'importance comparative des valeurs intégrées aux différents produits par les opérations industrielles, agricoles et distributives, mentionnant également la somme dépensée par les Administrations publiques pour favoriser ces formes d'activité.

Il est encore prématuré d'émettre une opinion d'ensemble sur les avantages procurés au pays tout entier par la publication des résultats statistiques de l'enquête. Néanmoins, parmi les sujets que le Recensement aura contribué à élucider, figure d'ores et déjà le problème agricole dont la situation inquiétante est en voie d'assainissement : des données de fait fondamentales ont permis d'étudier l'interdépendance existant entre la consommation urbaine et rurale, et la production des campagnes ; un lien étroit apparaît entre la répartition topographique et quantitative de la demande, d'une part, le choix des programmes optima de la production agricole, d'autre part.

A ce point de vue, l'importance du rôle économique des magasins de Détail comme centres d'écoulement et comme débouchés commerciaux d'une communauté devient manifeste : il soulève la question pressante du « Coût de la Distribution », dont l'intégration au Prix de Revient des produits influe directement sur le chiffre des ventes, et par conséquent sur le volume de la demande.

A un point de vue plus général, les informations du Recensement ont fait apparaître la solidarité qui unit les fonctions productives et les fonctions distributives, les fabricants étant à même d'établir rationnellement leur

1. Annexe XIX^A. C. R. *Recensement de la Distribution*, publié par la Chambre de Commerce Internationale.

programme de fabrication sur les données relatives au montant des ventes réalisées par chaque organe de vente, dans chaque circonscription.

L'établissement de Détail figure comme l'élément modérateur à travers lequel on peut apprécier assez exactement la nature constitutive de la demande et l'importance des débouchés.

Il semble donc nécessaire de faire porter sur lui tous les efforts de rationalisation en vue d'un perfectionnement des méthodes et de l'abaissement du coût de la Distribution.

Avantages du Recensement pour les Détaillants. Son interprétation pratique.

Pour atteindre ce but de rationalisation des entreprises de Distribution, il faut mettre le détaillant à même de diriger son exploitation ou de la modifier en connaissance de cause, c'est-à-dire avec la conscience claire *de ce qu'est* son exploitation et *de ce qu'elle devrait être*. Il faut que, chiffres en mains, il puisse procéder à la comparaison des principaux éléments de sa gestion avec ceux des gestions bénéficiaires de même catégorie.

Ce qui peut embarrasser le commerçant, quand il consulte les documents mis à sa disposition, c'est qu'il se trouve en présence d'une multiplicité de renseignements parmi lesquels il discerne mal ceux qui présentent pour lui un intérêt pratique et immédiat. Or, il y a dans la vie de toute entreprise une série de questions qui se posent, concernant le fonds, les modifications éventuelles, ou les préoccupations de l'exploitation, sur lesquelles le détaillant devrait pouvoir se renseigner rapidement et sans hésitation, pour prendre en temps utile des décisions opportunes.

Les chiffres publiés par le Recensement permettent de donner à ces questions des réponses précises et circonstanciées, et d'éviter ainsi le gaspillage et les pertes de temps qui figurent presque toujours parmi les facteurs déterminants des déficits d'exploitation.

Il y aurait intérêt pour le commerçant à dresser une liste de ces questions fondamentales, en les rattachant aux

principaux éléments de l'exploitation du commerce envisagé :

1^{re} Question relative à la *Gestion proprement dite* : Quel doit être le pourcentage respectif des éléments constitutifs d'une gestion normale pour chaque catégorie d'entreprise ? Le commerçant trouvera dans les publications des bilans d'entreprises similaires des termes de comparaison directe avec ses propres affaires. Ils porteront principalement sur :

a) Le Chiffre d'affaires,

b) Les Frais généraux globaux :

Nombre d'employés avec le détail du montant des salaires ;

Loyer ;

Intérêts du Capital investi ;

Montant des Stocks et coefficient de rotation.

Impôts.

2^e Question relative au *Personnel* : Toujours en considération d'un genre de commerce déterminé, quel doit être, par tête d'employé et pour la région considérée, le chiffre moyen de ventes réalisé ?

3^e Question relative aux *Marchandises en vente* : Différents problèmes se posent :

a) Quelles doivent être la composition et l'importance des *stocks* (en qualités et quantités) ?

b) En ce qui concerne la *Vente* :

Quel doit être le rapport moyen entre les *stocks* et les *ventes effectives* ? (Constatations faites dans des magasins de même catégorie au sujet d'articles dont la vente n'était pas suffisante pour justifier leur mise en stocks.)

Quelles sont les ventes qui sont susceptibles d'être actives sur tel ou tel marché ?

Quelles sont les ventes dont il semble que des quantités excessives soient délivrées sur le marché ?

Quelle est la nature et l'étendue de la concurrence locale, soit dans la vente de tel ou tel article, soit dans la vente d'articles apparentés aux précédents ?

Quelle est l'importance respective de la vente à crédit et de la vente à tempérament ?

4^e Question relative aux divers *modes d'organisation*

des entreprises de Détail, au point de vue du *chiffre d'affaires* réalisé :

Etant donné des établissements appartenant à des types d'organisation différents :

Magasin indépendant ;

Magasin à succursales multiples ;

Commerce par envois postaux ;

Entreprises faisant des tournées de maison à maison ;

Entreprises de Services publics, etc., et le chiffre d'affaires obtenu par chacun d'eux, dans chaque spécialité, quelle est, pour une région déterminée, la forme d'organisation la plus rémunératrice ?

5^e Question relative à l'état de la *concurrence locale* :

Combien y a-t-il d'établissements concurrents, de même catégorie ou d'organisation différente, faisant le même commerce dans la région ?

La connaissance de tous ces faits et renseignements, qui apportent à l'orientation et à l'administration de l'entreprise des directives précises et une certaine sécurité, était restée jusqu'alors le privilège des grandes exploitations, qui seules possédaient les moyens suffisants pour recueillir des statistiques entraînant des dépenses aussi considérables.

Avantages généraux. — Conclusion.

Et maintenant, si l'on s'élève au-dessus des intérêts privés pour rechercher les avantages que le Gouvernement des Etats-Unis a pu retirer d'une expérience de ce genre, il semble que ce soit surtout par l'apport de renseignements complémentaires, indispensables à la poursuite d'une « Economie nationale dirigée » que cette initiative s'est révélée fructueuse.

Il ne suffit plus aujourd'hui d'établir des plans fragmentaires ; de plus en plus, les dirigeants du monde économique estiment que la valeur de tels plans ne doit s'exprimer qu'en fonction d'une conception plus ample, embrassant la nation tout entière : c'est la conséquence logique de l'interdépendance des fonctions économiques. De sorte que, en dépit d'études complètes et approfondies con-

cernant la Production, les Transports, et dans une certaine mesure la Consommation, la seule carence de la Distribution sur le plan général de l'activité économique, en privant une politique d'Economie dirigée d'une partie de ses éléments substantiels, compromettait le plein succès de son application.

Le Recensement américain est venu combler cette lacune : il a dressé la carte économique de la répartition des ventes et des magasins de Détail sur tout le territoire, et donné du mouvement général des affaires une estimation approximative. Il va donc permettre, ainsi qu'en témoignent certains signes précurseurs, d'améliorer sensiblement la situation économique, par *un meilleur aménagement du mécanisme distributif et une initiation progressive de la masse commerçante* vers une conception plus claire de leur rôle fonctionnel dans l'Economie générale.

Mais pour atteindre ce double objet, il est nécessaire que cette initiative soit suivie d'autres semblables ; ce serait faire une œuvre de portée toute spéculative que de s'immobiliser pendant dix ans sur les données révélées par la première enquête. Il y a dans la vie économique quelque chose d'essentiellement mouvant, parce que vivant, qui ne peut être suivi et apprécié que par des observations constantes et renouvelées. Un régime de statistiques, pour atteindre l'objectif auquel il prétend, doit avoir ce caractère de périodicité.

Sans doute, a-t-on fait valoir que si les chiffres du Recensement, recueillis et publiés pour l'année 1929, ont changé en *valeur absolue*, en raison de la baisse générale des affaires, leur *valeur relative* est cependant demeurée sensiblement la même, hormis quelques cas d'espèces sur lesquels il est toujours possible de se documenter.

En réalité, ce sont les *mouvements comparatifs des chiffres* sur deux ou plusieurs enquêtes consécutives, qui offrent une signification réelle pour les chiffres d'entreprises commerciales.

Au fur et à mesure que commerçants et industriels s'accoutumeront à employer les chiffres du Recensement, il deviendra de plus en plus nécessaire de donner à ces

informations statistiques le caractère d'observations régulières. Il est donc souhaitable que tout en s'appliquant à unifier sous le rapport du classement, de la nomenclature et de la présentation des chiffres, les recherches relatives aux divers aspects de l'activité distributive, on s'efforce d'en accélérer le rythme : car c'est de la fréquence de ces publications que dépend leur influence pratique sur la gestion des entreprises.

A cet égard, le Ministère du Commerce des Etats-Unis publie déjà des statistiques mensuelles du chiffre d'affaires pour les Grands Magasins, les Magasins à succursales multiples et les Entreprises de Commerce par correspondance. Il publie également des chiffres représentatifs du mouvement des stocks dans les Entrepôts. La Banque d'Angleterre, et, en Allemagne, l'Institut officiel des Pronostics économiques et le Service des Recherches commerciales, préparent des relevés semblables.

Ces données périodiques, en embrassant peu à peu le domaine tout entier de la Distribution, feront perdre à celui-ci son caractère « empirique ». L'ignorance cessera de régner sur les traits essentiels de son évolution ; or, c'est cette ignorance qui annihile le plus souvent les avantages que l'esprit d'initiative et d'entreprise peut apporter au Commerce.

Actuellement, et bien que la portée générale de ces statistiques ne soit pas encore pleinement appréciable, leur intérêt documentaire s'avère trop éclatant pour que jamais le Recensement de la Distribution paraisse devoir être abandonné aux Etats-Unis. En effet, un deuxième Recensement a été effectué en 1933, dont les résultats ont été publiés récemment par le *Bureau of the Census* ; des Rapports préliminaires sur celui de 1935 viennent de paraître à leur tour. Parmi toutes les grandes nations industrielles, les Etats-Unis sont les seuls à posséder une connaissance aussi approfondie de leur marché intérieur.

Est-ce à dire qu'une proposition de ce genre serait susceptible d'être prise en considération et mise en œuvre dans d'autres pays ? Il ne faut pas oublier que le Nouveau Monde (les Etats-Unis en particulier) est une terre d'élec-

tion pour les expériences nouvelles, tandis que les Sociétés historiquement plus anciennes témoignent d'un traditionalisme trop scrupuleux pour ne pas accueillir avec circonspection tout ce qui pourrait porter atteinte aux habitudes sociales et charger trop lourdement les finances.

D'autre part, il a fallu dix années aux Etats-Unis pour préparer le terrain et créer un courant d'opinion sympathique à l'œuvre projetée, mais conseils et avis eussent été prodigués en pure perte si les représentants de la Science, ceux des sphères officielles et ceux des intérêts économiques privés, n'avaient associé leurs efforts pour en appuyer l'entreprise.

Or, *la collaboration entre le Commerce privé et les Administrations publiques* est une formule délicate à réaliser : elle se heurte à la méfiance naturelle des commerçants à l'égard de tout projet tendant à accroître les attributions statistiques de l'Etat et ses facultés d'ingérence dans leur gestion. A n'en pas douter, si un pays tentait une expérience analogue sans tenir compte des préventions et des intérêts du Commerce privé, il rencontrerait une mauvaise volonté manifeste de la part des particuliers, et il est peu probable qu'un succès comparable vienne répondre à ses efforts.

La *discretion* est un facteur indispensable pour faire naître ce climat désintéressé de bonne foi et de confiance réciproques, qui doit présider à l'identification des opérations individuelles des commerçants, et provoquer spontanément leur assistance.

Les fonctionnaires assermentés du Bureau de Recensement n'ont jamais contrevenu à ce principe ; ils ont même parfois poussé le scrupule jusqu'à abandonner des classements intéressants pour ne pas risquer de divulguer le secret de certaines informations privées.

2. — Le Code de la Distribution aux Etats-Unis.

Les résultats statistiques de l'enquête américaine ont-ils contribué à l'instauration d'un *nouveau régime économique*,

comportant une réorganisation de la Distribution en vue de la baisse des prix ?

Les données recueillies ont accusé un mouvement très net vers une concentration horizontale de la Distribution, en révélant l'existence de formes nouvelles de distribution (Magasins Multiples, Grands Magasins, Prix Uniques) qui tendent de plus en plus à absorber la majorité du pouvoir d'achat aux dépens du petit détaillant.

Ce mouvement a-t-il été encouragé ?

Il semble que le Gouvernement des Etats-Unis n'ait pas pris nettement position. Du point de vue qui nous occupe, le Code de la Distribution ¹, l'une des applications du grand programme de régénération économique du Président Roosevelt (N. R. A.), apparaît comme un palliatif de crise. Bien plus qu'un système de contraintes, enfermé dans sa rigidité réglementaire, il se présente comme un instrument de remoralisation à fins sociale et nationale. Son véritable mérite réside dans sa plasticité et son constant opportunisme ; maintes fois remanié, il cherche principalement à réveiller l'honnêteté dans les affaires, l'*Ethics of Business*, et à tenir la balance égale entre les petites entreprises opprimées et le monopole de fait des Trusts.

C'est peut-être au fait que l'objectif de ce plan est d'inspiration plus sociale que directement économique qu'il faut attribuer les résultats flottants de son application : hausse du coût de Production, hausse des prix de Détail, dévaluation du Dollar et accroissement de la Dette publique.

En effet, sous la pression de la nouvelle législation sociale, des dispositions sévères sont venues réglementer le travail des employés ; des clauses minutieuses ont défini :

Le nombre d'heures de travail ;

L'échelle des salaires et les traitements minima ;

L'organisation syndicale et la protection de la main-d'œuvre juvénile ;

1. Le Commerce de Détail fit approuver son Code le 22 octobre 1933.

Les diverses catégories d'employés ;

Les types obligatoires d'établissements de Détail, classés suivant le nombre d'heures d'ouverture par semaine, et le maximum d'heures de travail exigibles de chaque employé.

Les autres dispositions étaient inspirées, non plus par un souci de protection de la classe ouvrière, mais par un essai de lutte contre les usages commerciaux déshonnêtes, et de retour vers un régime de loyale concurrence.

A cet effet, toute publicité fallacieuse, ou visant indirectement un concurrent, toutes commissions secrètes, tous achats, échanges ou ventes d'objets ne portant pas le label « N. R. A. » étaient rigoureusement interdits (Art. IX).

La vente à un prix inférieur au prix de revient d'un produit était déclarée insolite et tombait sous le coup de la Loi. Seules les marchandises soldées, périssables, endommagées ou en liquidation pour cessation de fonds de commerce, bénéficiaient d'une exception (Art. 8, § 1).

En ce qui concerne les ventes avec primes, le paragraphe 3 de ce même article 8 précisait que le montant de la prime devait être compris dans le prix minimum de l'article, acquitté par l'acheteur.

Divers organismes nationaux ont été chargés de contrôler l'exécution et le développement de cette nouvelle réglementation : ce sont le « Bureau Central du Commerce de Détail », le « Conseil National du Commerce de Détail », et ses Comités locaux, des Comités consultatifs régionaux et un Conseil National Economique du Commerce de Détail, tous de création récente.

Après deux ans d'exercice, des divergences de vues se sont manifestées au sein des organisations de contrôle : les uns voulant renforcer les garanties de salaires minima et de fixation d'heures de travail, le droit d'association syndicale et la protection du petit commerce, les autres protestant contre ces mesures génératrices de hausse des prix, et la fixation arbitraire des prix dans certaines industries.

Le Président Roosevelt, devant ces revendications contradictoires, s'est efforcé par quelques amendements d'as-

surer la protection du petit commerce, tout en conservant aux monopoles de fait ou de tendance une liberté relative. Nous ne pouvons entrer dans le détail de cette législation, faite d'opportunisme et spécifiquement américaine.

Son but, comme nous l'avons déjà signalé, est avant tout moralisateur et social : une sorte de régénération morale dans les usages professionnels qui s'imposerait aux entreprises sous forme de discipline délibérément acceptée. Des institutions telles que le « Better Business Bureau » et la Chambre de commerce des États-Unis, cherchent à développer cette tendance. Mais ses effets dans le domaine économique, comme facteur de rationalisation, ne nous apparaissent pas très clairement et il est probable que des réformes plus profondes et d'un sens économique plus net devront intervenir avant de résoudre effectivement le problème de la Distribution.

CHAPITRE II

ITALIE

I. — L'Enquête italienne.

L'impulsion était donnée ; d'autres pays ont résolu d'enquêter à leur tour sur ce secteur inexploré de la vie économique qu'est la Distribution.

L'Italie, bien qu'à son égard l'ordre chronologique ne soit pas respecté, puisque l'Allemagne a entrepris des recherches avant elle, est cependant le seul pays après les Etats-Unis qui ait mis au point une étude homogène sinon complète de la Distribution.

Suivant les données du Comité National Italien de la Distribution, agissant en collaboration avec le Bureau International pour l'Etude de la Distribution, un plan général de recherches fut élaboré dont les résultats ont été publiés à l'occasion du Congrès de la Chambre Internationale de Commerce à Paris, le 29 juin 1935.

Il consistait en une série d'enquêtes sur les coûts de Distribution en Italie.

Les difficultés auxquelles se sont heurtés les enquêteurs résident non seulement, comme aux Etats-Unis, dans la répugnance qu'ont les détaillants à livrer à l'inspection des agents officiels leurs livres de commerce, mais encore dans le caractère fragmentaire de l'organisation commerciale italienne.

C'est le petit magasin de *type familial* qui est le plus répandu dans la péninsule italienne : 58 % des magasins affectés à la Distribution n'ont qu'un employé qui est le propriétaire lui-même, tandis que 40 % n'utilisent que

2 à 5 employés au maximum, ceux-ci étant fréquemment représentés par les membres de la famille.

La majeure partie du service de la Distribution est entre les mains du *Commerce privé* : 92 % pour les produits alimentaires (le reste étant assuré par des formes spéciales de Distribution : coopératives de consommation, marchands forains, éconômats) ; 98 % en ce qui concerne la vente au détail des autres produits.

Dans ces conditions, le Comité National Italien a procédé essentiellement dans ses recherches par *monographies administratives et statistiques*.

Les dépenses et les recettes des diverses catégories de magasins ont été envisagées dans leur ensemble et non affectées distinctement à chaque type de marchandises. A l'exception de certains produits alimentaires de première nécessité, pour lesquels on a relevé les différents coefficients de majoration au cours de leurs passages successifs de la Production à la Consommation, les résultats ont donc été publiés « *par magasins* » et jamais « *par produits* ».

L'enquête ainsi entreprise a dû se borner à un tour d'horizon sommaire et largement approximatif. Il ne pouvait être question, étant donnée l'étendue du domaine à prospecter, d'en épuiser toutes les données. On a limité les recherches à un certain nombre d'établissements de *Détail types*, spécifiquement représentatifs du commerce de l'*alimentation* et de l'*habillement*, et des *formes principales de la Distribution* : Grands Magasins, Uniprix, Coopératives, etc.

Les cas considérés ont donné lieu à des études approfondies qui corrigent par la sûreté et la précision de leurs informations ce que l'étude générale présente d'imparfait ou d'incomplet. Mais ici, comme en Amérique, la méfiance des revendeurs, leur crainte tenace du fisc ont rendu pratiquement très difficile et souvent impossible, toute incursion même désintéressée dans les livres comptables des détaillants.

Il a fallu, pour gagner la confiance du commerçant, lui promettre une discrétion absolue, le rendre attentif, au cours des recherches, à certains aspects de sa situation éco-

nomique, ignorés par lui, et lui enseigner comment il pourrait pallier à leurs inconvénients par la simple *connaissance statistique* des différents éléments de sa *gestion*. Ainsi, à titre d'exemple, la majorité des enquêtes n'a pas tardé à faire apparaître que la *chute du Chiffre d'affaires* entre 1929 et 1932 résultait, non de la contraction du *volume* des ventes, mais de la diminution du *chiffre global* des ventes, due à la baisse des prix. En conséquence, les frais généraux et frais de personnel, demeurés fixes, ont accru leur incidence sur le Chiffre d'affaires et diminué d'autant le montant du bénéfice brut. Il y a donc une question de rajustement entre les éléments du budget et le Chiffre d'affaires, dont dépend le bon résultat économique de chaque exploitation.

Toutes les données rassemblées ont été le fruit d'une collaboration confiante entre les détaillants acquis au bien-fondé de l'expérience, et les fonctionnaires chargés de mener à bien les opérations statistiques. Ces fonctionnaires ont été choisis parmi des techniciens expérimentés en matière de comptabilité et de statistiques.

Le matériel recueilli et sélectionné (comptabilité, formes d'organisation, situation géographique, clientèle, etc.) était consigné sur un *Tableau* correspondant à la *gestion d'une Maison de Commerce*. Chacun de ces tableaux était ensuite soumis, dans les chefs-lieux des Provinces inspectées (Rome, Milan, Turin, Florence, Trieste, Mantoue, Rieti, Enna), à un examen critique émanant de la « Commission près les Conseils provinciaux de l'Economie corporative » (Chambre de Commerce). On éliminait ainsi tous ceux qui présentaient des éléments insuffisamment contrôlés, ou des caractéristiques douteuses pour les catégories qu'ils représentaient.

Trois cent trente-huit monographies statistiques ont été mises au point, dont les éléments comptables offraient assez de certitude et de cohésion pour donner une idée exacte du développement des opérations distributives dans chacune des branches de commerce envisagées.

Pour permettre une analyse plus concluante du résultat de ces recherches, on les a fait porter sur deux années à

la fois, divergentes dans leurs traits généraux : la première, 1929, est une année *normale*, la deuxième, 1932, marque au contraire une période de *dépression*.

Dans l'ensemble, les résultats de l'enquête pour toutes les catégories de commerce, exception faite des magasins « Uniprix » pour lesquels il y a eu accroissement du bénéfice d'exploitation, ont accusé entre 1929 et 1932 :

Une sensible *réduction du bénéfice brut* ;

En regard, une *augmentation constante* (plus ou moins sensible selon les cas) *du pourcentage des frais généraux*.

Du point de vue où nous nous plaçons, c'est-à-dire de l'influence du Coût de la Distribution sur le Prix de Revient des produits livrés à la Consommation, nous examinerons ces résultats sous une triple incidence, à savoir :

1°) la *majoration globale* apportée par le coût de la Distribution au *prix initial de fabrication* des produits, dans les différentes branches de commerce ;

2°) le *pourcentage* en bloc et dans le détail des *frais généraux* sur le coût de la Distribution ;

3°) le *rôle des frais de Distribution* dans les *bénéfices et pertes d'exploitation*, et les moyens de déceler lesquels parmi ces frais sont les facteurs déterminants du déficit.

1° Il y a lieu de constater, entre les deux années considérées, une augmentation dans presque toutes les branches de la *marge brute*, c'est-à-dire de la majoration, en tant pour cent du chiffre de ventes, apportée par les frais de distribution au prix d'achat des marchandises, avant de les livrer à la consommation.

TABLEAU : MONTANT DES MARGES BRUTES EN « POUR CENT »
DES CHIFFRES DE VENTES.

A) Magasins de vente au détail de produits alimentaires.

	Années	
	1929	1932
Epicerie.	12,75	11,50
Charcuterie.	20,51	20,33

Denrées alimentaires.	15,00	15,51
Marchands de poissons	22,13	22,72
Magasins d'œufs et volailles.	12,85	13,90
Boucheries	14,47	19,46
Boulangeries	27,61	29,68
Laiteries	21,61	25,46
Marchands de vins	29,09	31,72
Débts coopératifs.	12,48	11,35
Marchands forains.	16,03	17,13

B) *Magasins de vente au détail d'articles d'habillement et autres marchandises.*

	Années	
	1929	1932
Magasins d'étoffes.	25,66	28,62
Magasins de chapeaux	31,50	34,73
Magasins de chaussures.	22,32	22,42
Grands Magasins	27,39	29,93
Magasins « Uniprix ».	24,50	27,25
Magasins (chaussures) de producteurs industriels.	31,84	32,84
Magasins (chaussures) de producteurs artisans	22,46	19,52
Marchands forains.	13,44	13,84

A quoi faut-il attribuer l'importance et la progression de cette majoration ?

L'augmentation de la marge brute résulte de l'abaissement brusque du Chiffre d'affaires, consécutif à la crise de dépression de 1932, et auquel il était difficile de proportionner aussitôt les frais généraux : pour 100 livres de ventes en 1932, il a fallu mettre en œuvre le même nombre d'opérations et de services que pour 100 livres de ventes en 1929, correspondant à un chiffre d'affaires sensiblement plus élevé ; ceci portait à une incidence beaucoup plus forte le pourcentage des frais généraux.

D'autre part, le coefficient de cette majoration, indépendamment des conditions économiques générales, est lui-

même fonction de la complexité des opérations et des services, de leur nature, et de la multiplicité des risques encourus par tel ou tel commerce.

La lecture du tableau ci-dessus autorise les premières constatations suivantes :

Le coefficient minimum (environ 12 %) est relevé dans les entreprises dont les opérations sont exclusivement distributives, et alimentent une consommation courante et régulière ; les stocks se renouvellent fréquemment ; les risques sont presque nuls : ce sont les épiceries, les magasins d'œufs et volailles, les débits coopératifs.

Les boulangeries supportent des majorations de 27 à 29 %, résultant de leur obligation d'assurer, outre la distribution du produit, sa fabrication, et d'en couvrir les frais.

Les Grands Magasins, Uniprix, Marchands de vins et boissons, Cafés-Restaurants, oscillent autour d'une marge de 30 % ; elle résulte du fait que, pour une consommation variable, correspondant à des besoins non indispensables, ces établissements ont à amortir régulièrement les frais de vastes locaux et les frais particuliers dévolus à leur genre de commerce.

Les formules mixtes de commerce, telles que les Epicerie-Charcuteries, Epicerie-Laiteries, etc..., accusent un pourcentage moyen.

Les marges les plus élevées figurent dans le commerce du vêtement, étoffes, modes, chaussures, dont le pourcentage atteint quelquefois 35 % du chiffre des ventes ; ici, plus qu'ailleurs, les risques sont importants : la mode est versatile, et la stagnation de certains stocks, la difficulté d'en établir opportunément la composition, affaiblissent quelque peu son rendement.

En ce qui concerne l'aggravation de la marge brute imputable à la Crise, il est bien évident que tous les organismes ayant à supporter de gros frais généraux, un personnel salarié important et diverses dépenses telles que publicité, étalages luxueux, etc., ont à subir une aggravation de leurs frais distributifs, proportionnellement bien supérieure aux petits magasins de Détail, chez lesquels

une partie de ces frais ne figure que « pour mémoire » (personnel) ou ne figure pas du tout (publicité).

2° Si l'on en vient à présent à examiner dans le détail les éléments constitutifs de ces frais généraux, pour en déterminer la participation respective dans le coût de la Distribution, on notera que dans la majorité des commerces qui ont fait l'objet de la présente enquête, ces facteurs interviennent dans l'ordre suivant :

a) Le *Personnel* est la dépense effective qui marque la plus forte incidence sur le Chiffre d'affaires, sauf dans les petites exploitations où cette fonction étant exercée par le propriétaire et les membres de sa famille, ces frais ne figurent que « pour mémoire ».

b) Vient ensuite le *Loyer*, facteur permanent et ne figurant « pour mémoire » que dans les formes coopératives, où l'immeuble exploité est généralement leur propriété.

c) Les *Dépenses diverses* viennent au troisième rang, spécialement pour les frais de publicité, d'élégance de présentation, qui, dans les établissements spécialisés dans le Commerce de Luxe, tiennent une place importante.

d) Les *Impôts* occupent la quatrième place, sauf pour les magasins de produits alimentaires, où ils dépassent le montant des Dépenses diverses. Ce facteur ne va pas jusqu'à compromettre d'une façon décisive la marche économique de l'affaire ; il peut néanmoins l'entraver sérieusement.

e) Les *Dépenses courantes*, telles que l'éclairage, le chauffage, le nettoyage et la manutention apparaissent après, et sont assez élevées dans les magasins d'habillement et d'articles de mode ou de luxe.

f) Les *Transports et Communications* occupent l'avant-dernière place ; cette dernière est détenue par les *Pertes sur ventes à crédit*, dont le coefficient est faible, et n'existe pas dans certains établissements qui ne vendent qu'au comptant.

Le tableau qui suit donnera un aperçu statistique de cette hiérarchie sommaire des charges de l'exploitation.

TABLEAU : FRAIS GÉNÉRAUX EN « POUR CENT » DU MONTANT
DES VENTES DES ENTREPRISES DE COMMERCE DE DÉTAIL.

	Produits alimentaires.				Articles d'habillement et marchandises diverses.			
	Magasins ordinaires		Formes spéciales		Magasins ordinaires		Formes spéciales	
	1929	1932	1929	1932	1929	1932	1929	1932
Chiffres d'affaires.	100,—	100,—	100,—	100,—	100,—	100,—	100,—	100,—
Coût de la mar- chandise	84,43	78,86	86,01	84,68	73,73	71,41	77,42	77,93
Marges brutes....	19,58	21,14	13,99	15,32	26,27	28,59	22,58	22,07
<i>Frais effectifs</i>								
Personnel dépendant.	3,59	4,43	3,69	5,10	5,88	7,19	5,21	5,50
Loyer.....	2,48	3,06	1,35	1,98	4,20	5,20	3,62	4,61
Autres dépenses pour les locaux....	0,90	1,14	0,37	0,44	1,35	1,63	1,—	1,30
Dépenses pour communications....	0,97	1,16	0,56	0,74	0,76	0,74	1,28	1,40
Dépenses diverses.	0,76	0,88	1,17	1,41	2,10	2,28	3,19	3,08
Taxations.....	1,36	1,91	0,61	1,24	1,32	1,93	1,13	1,66
Pertes pour ventes à crédit.....	0,32	0,53	0,22	0,20	0,19	0,21	0,71	0,83
Total Frais géné- raux effectifs.....	10,38	13,11	7,97	11,11	15,80	19,18	16,14	18,47
Profit brut.....	9,20	8,03	6,02	4,21	10,47	9,41	6,44	3,60
<i>Frais généraux figurant pour mémoire</i>								
Salaires aux pro- priétaires et aux mem- bres de sa famille...	5,78	7,14	2,76	3,34	4,34	5,12	2,73	2,79
Amortissements...	1,02	1,43	0,26	0,27	0,72	1,11	0,75	0,87
Charges financières	1,05	1,05	0,19	0,23	1,57	1,56	1,12	0,76
Total Frais géné- raux figurant « pour mémoire ».....	7,85	9,62	3,21	3,84	6,63	7,79	4,60	4,42
Total Frais géné- raux effectifs et figu- rant « pour mémoire »	18,23	22,73	11,18	14,95	22,43	26,97	20,74	22,89
Profit (+) ou perte (—) nets.....	+ 1,35	— 1,59	+ 2,81	+ 0,37	+ 3,84	+ 1,62	+ 1,84	— 0,82

On observera, en outre, que dans toutes les catégories de distribution, le « Profit brut », c'est-à-dire la somme qui demeure après avoir défalqué du Prix de Vente le coût de la marchandise et les dépenses générales effectives, a subi, entre 1929 et 1932, une baisse notable, tandis que

le pourcentage des Frais généraux accuse au contraire une élévation.

Aussi les formes spéciales de commerce (Coopératives, Economats, Provvida, etc.) qui supportent les frais effectifs d'un personnel salarié, ont-elles subi une réduction de leur bénéfice brut beaucoup plus sensible en 1932 que les formes commerciales ordinaires ; là, grâce à l'exploitation familiale, les frais de salaires ne figurent que « pour mémoire », et laissent par conséquent une marge de bénéfice plus grande.

3° On s'est préoccupé également de relever les résultats « en plus » ou « en moins » par lesquels se sont soldés les deux exercices 1929-1932.

Ici, le profit ou la perte d'exploitation sont calculés compte tenu de tous les frais généraux, y compris les frais figurant « pour mémoire », tels que les appointements du propriétaire, les salaires des membres de la famille, etc., afin de permettre une comparaison équitable entre les gestions commerciales de toutes les formes d'exploitation existantes.

TABLEAU : PROFITS (+) OU PERTES (—) MOYENNES EN POURCENTAGE DES CHIFFRES D'AFFAIRES (y compris les frais figurant « pour mémoire »).

A) *Débts de vente au détail de produits alimentaires.*

	Années	
	1929	1932
	—	—
Epicerie	— 0,21	— 2,51
Charcuterie	+ 3,09	+ 0,13
Magasins de denrées alimentaires	— 0,66	— 1,70
Marchands de poissons	+ 4,27	+ 0,89
Magasins d'œufs et de volailles	+ 0,62	— 2,24
Boucheries	+ 0,38	— 1,42
Boulangeries	+ 2,46	+ 1,56
Laiteries	+ 1,20	+ 0,25

Marchands de vins	+ 0,92	— 9,28
Débts coopératifs	+ 1,01	— 0,04
Marchands forains	— 2,09	— 4,72

B) *Magasins de vente au détail d'articles d'habillement et de marchandises variées.*

Magasins d'étoffes	+ 6,20	+ 3,53
Magasins de chapeaux	+ 6,90	— 0,73
Magasins de chaussures	+ 2,94	+ 1,54
Grands Magasins	+ 1,14	+ 0,54
Magasins « Uniprix »	+ 2,07	+ 3,19
Magasins (chaussures) de producteurs industriels.	+ 1,50	— 2,65
Magasins (chaussures) de producteurs artisans.	+ 5,33	+ 2,49
Marchands forains	— 1,30	— 2,32

Il faut se résoudre à reconnaître qu'un simple tableau comparatif entre les données essentielles du budget et le résultat économique d'une exploitation ne suffit pas à mettre en lumière le facteur déterminant du déficit de tel ou tel mode d'organisation.

Il se borne à révéler le caractère individuel et circonstanciel des divers cas examinés, et cette absence d'uniformité rend singulièrement complexe toute initiative de rationalisation.

Il y a pour chaque établissement un ensemble de facteurs personnels, parmi lesquels la situation géographique, le mode d'organisation, la clientèle, la concurrence locale, sont autant d'éléments auxquels la formule d'équilibre de sa gestion économique doit se subordonner.

Ce n'est pas toujours de la rapidité du renouvellement des stocks, ni du pourcentage de ventes par employé, ni de l'ampleur de la marge brute que dépend le profit, mais surtout de la souplesse et de l'opportunité de telle ou telle combinaison. Là, les qualités personnelles du commerçant, ses dons d'intuition, d'heureux choix dans les proportions et son efficace activité ont une action déterminante sur le rendement de son exploitation.

Cependant, pour demeurer fécondes, ces qualités ont besoin d'être soutenues par une documentation riche et précise, aisément accessible.

L'utilisation intelligente des statistiques, jointe à l'expérience acquise par le détaillant, permettront à ce dernier d'établir un régime d'exploitation qui lui réserve un pourcentage de marge brute rémunérateur. Toutefois, pour que ce profit subsiste et ne détourne pas la clientèle, il faudra qu'il ne dépasse jamais celui de la concurrence.

Les divers postes de gestion de l'entreprise (Stocks : coefficient de rotation ; — Frais généraux : maximum de limitation ; — Ventes par employé : pourcentage maximum, etc...) feront donc l'objet d'un travail constant de documentation, d'observation personnelle et de confrontation avec ceux des entreprises similaires.

Cette recherche revêt une importance toute particulière dans l'Organisation Corporative italienne, puisque toute entreprise industrielle ou commerciale, bien que confiée à l'initiative privée, comporte un intérêt nettement public.

L'étude organisée par le Comité National Italien de la C. C. I. ne fournit encore que des résultats incomplets et de première approximation. Elle ouvre cependant la voie à un projet d'une portée plus générale.

En initiant les commerçants à une discipline commune de documentation systématique, de contrôle régulier, de réformes circonstanciées de leur gestion, elle acheminera l'activité distributive vers un premier stade de rationalisation.

En étendant ses recherches aux différents aspects de cette fonction économique, elle permettra de reconstituer les divers coûts de la Distribution.

Et c'est en tirant de l'ignorance et du secret cet élément essentiel et incertain du Prix de Revient qu'est le coût de la Distribution, qu'on pourra espérer réduire son pourcentage au minimum compatible avec des conditions normales d'exploitation, et légitimer aux yeux du consommateur la part réservée dans les prix de vente à la rémunération des intermédiaires.

2. — Rôle de la Distribution dans le Régime Corporatif italien.

Dans le Corporatisme italien, instauré le 28 août 1927, par la « Charte du Travail », la Distribution est conçue comme *la fin logique de la Production*.

Cette refonte complète de l'Economie, à fins sociale et nationale, a pour souci dominant le règlement harmonieux de la Production sous le contrôle de l'Etat : « Les corporations constituent l'organisation unitaire des forces de la Production, et en représentent intégralement les intérêts... et puisque les intérêts de la Production sont des intérêts nationaux, la Loi reconnaît les corporations comme *organes de l'Etat*. »

Le Commerce, dans un Etat corporatif, vient s'immiscer dans les rapports entre producteurs et consommateurs ; mais il ne se confine pas au rôle passif d'intermédiaire ou de lien. C'est une véritable organisation de placement des marchandises. Par ses contacts immédiats avec le consommateur, il peut apprécier la demande dans son volume, sa composition, dans l'expression totale de son pouvoir d'achat, dans ses multiples exigences. Il est l'indicateur le plus sensible du coefficient utile de production des marchandises.

Son rôle est donc indispensable. En prétendant substituer au Commerce de Détail des établissements de vente en masse, destinés à réduire au minimum les frais de distribution, l'Expérience bolchévique a marqué l'une de ses faiblesses. Elle n'a réussi qu'à créer des organismes coûteux, encore inexpérimentés, et dont les facultés d'adaptation sont insuffisantes : capables tout au plus de satisfaire certains besoins rigidelement standardisés, ils se sont avérés hors d'état de répondre aux expressions si diverses de l'individualité humaine et du goût personnel.

Cependant, tout en conservant sa structure fondamentale, le Commerce de Détail reste soumis au contrôle corporatif. Il n'y a pas de corporations autonomes de commerçants, mais, dans chaque corporation, des représentants à parité des patrons et des salariés du commerce

intéressé. Exemple : le Conseil de la Corporation du Vêtement est composé comme suit :

Industries de l'Habillement :

Lingerie.....	3 patrons, 3 ouvriers.
Chapellerie.....	2 — 2 —
Chaussures et objets en cuir....	2 — 2 —
Gants.....	1 — 1 —
Objets en caoutchouc.....	1 — 1 —
Bonneterie.....	2 — 2 —
Dentelles, rubans, passementerie.	2 — 2 —
Boutonnerie.....	1 — 1 —
Ombrelles et Parapluies.....	1 — 1 —
<i>Commerces de tous les objets</i>	
<i>ci-dessus</i>	3 — 3 —
<i>Artisanat</i>	3.

Les corporations dépendent du Ministère des Corporations et du Comité Corporatif Central présidé par M. Mussolini ; ce dernier a pour mission de donner les directives générales d'orientation politique de l'action syndicale « en regard des problèmes nationaux de la Production et des fins totales de l'Organisation corporative ». Les Organisations syndicales et les Corporations sont chargées de faire appliquer ces principes, par une action directe et continue sur leurs membres.

Il y a donc dans la cellule corporative le moyen de concilier les intérêts des producteurs et des commerçants, et ce, en conformité avec l'harmonie générale de toutes les catégories d'intérêts économiques.

Quelles seront dans cette cellule les positions respectives des producteurs et des commerçants ?

Dans le conseil de chaque Corporation, en présence d'une majorité presque exclusivement composée de producteurs, les représentants du Commerce ont à lutter contre une tendance plus ou moins avouée des fabricants à la hausse des prix. Ils sont soutenus dans cette tâche par les représentants du Gouvernement, dont tous les efforts,

après avoir imposé la réduction des salaires, des loyers et des prix de détail, doivent être de défendre les intérêts des consommateurs et d'obtenir, par la baisse effective des prix, le développement des transactions commerciales.

En fait, c'est à travers l'organisation corporative et par la diffusion de ces principes que les efforts de l'Economie italienne, en vue de rationaliser la Distribution des marchandises, ont atteint leurs premiers résultats.

En ce qui concerne l'amélioration intérieure des entreprises de distribution, destinée à réduire le coût de la Distribution par un perfectionnement de la technicité et l'élévation du rendement, la présence de deux experts comptables dans le Conseil corporatif a joué un rôle important dans l'adoption de schémas uniformes pour chaque type de magasin. D'autre part, l'institution d'écoles professionnelles pour vendeurs a permis d'instruire une main-d'œuvre spécialisée, comparable sous plusieurs aspects à la main-d'œuvre industrielle.

En ce qui concerne la discipline des marchés, les Associations syndicales sont maintes fois intervenues pour des questions telles que : concession de licences d'exercice, horaire des magasins, etc... Pour tout ce qui a trait à la question des marchés locaux, leur réglementation uniforme, leurs relations avec le Commerce de Détail, abandonnées jusqu'alors à l'initiative locale, la politique corporative peut avoir une réelle portée technique rénovatrice en faveur d'une meilleure distribution.

Il y a dans la réorganisation italienne une force originale très puissante qui tient à la concentration dans chaque cellule corporative de tous les éléments d'autorité, d'action et de contrôle, touchant les intérêts directs de la profession.

C'est une Economie « verticale », vigoureuse et précise, très différente du régime instauré aux Etats-Unis, où un système d'Economie « horizontale » laisse à chaque profession la liberté de régir à sa guise sa législation particulière.

Le Corporatisme est à la fois « l'expression de la solidarité nationale et un moyen actif de développer la Produc-

tion ». La coordination des différents intérêts économiques, en évitant les mouvements désordonnés si dangereux pour l'Economie, les concurrences effrénées et destructives de richesses, ainsi que les initiatives inconsidérées et sans fondement économique, est une garantie d'équilibre pour tous. C'est une des plus belles manifestations de l'ordre avec toutes ses chances de succès et de sécurité.

Le danger de cette Economie, qui par ailleurs est une des plus intéressantes expériences de régénération économique qui ait été tentée jusqu'à présent, véritable résurrection d'un « Colbertisme » développé et modernisé, réside dans sa tendance de plus en plus marquée vers l'« autarchie » : on peut craindre à brève échéance un contrôle de plus en plus absolu de l'Etat, fixant les prix, réglant les ventes, déterminant les qualités, substituant aux produits mondiaux des produits spécifiquement italiens, sans autre légitimation que l'arbitraire du Gouvernement.

Cette politique, outre qu'elle entrave et fausse les résultats économiques poursuivis par le Régime corporatif, en introduisant dans ses directives des préoccupations étrangères à l'Economie pure, commence à révéler les difficultés des régimes totalitaires à l'égard de l'Economie internationale.

CHAPITRE III

ALLEMAGNE

I. — Enquêtes allemandes.

L'Allemagne, à son tour, est entrée dans la voie des recherches sur l'incidence des Frais de Distribution dans le Prix de Revient des produits.

Chez elle, comme ailleurs, la crise mondiale a eu des conséquences désastreuses (chômage croissant, baisse du pouvoir d'achat) qui réclamaient impérieusement des mesures radicales en vue de provoquer une diminution des prix.

L'Enquête américaine avait révélé que le meilleur moyen d'abaisser les prix était d'alléger le coût de la Distribution et que ce dernier *dépendait moins des bénéfices* effectivement réalisés par les intermédiaires que de l'importance *des frais des opérations distributives*. Les statistiques commerciales pour l'année 1929 avaient évalué à plus de $\frac{2}{5}$ du prix payé par le consommateur la stricte rémunération des opérations commerciales qui interviennent entre le producteur et le consommateur. En poussant l'observation plus loin, on a pu constater que les $\frac{3}{5}$ du revenu national américain avaient été absorbés, en 1929, par le Commerce de Détail, dont plus de $\frac{1}{5}$ destiné à la seule couverture des frais de distribution des biens de consommation.

Les sérieuses recherches entreprises dans ce domaine en Allemagne, sur une base essentiellement scientifique, ont abouti, en ce qui concerne le rapport des frais de Distribution au Revenu national et aux prix de vente au Détail, à des résultats sensiblement analogues à ceux des Etats-Unis.

Il faut observer, en outre, que l'année 1929 ayant été particulièrement favorable au rendement économique, des calculs plus récents ont enregistré un accroissement constant du coefficient distributif dans les Prix de Revient.

L'initiative de ces investigations est due à l'activité de la *Forschungsstelle für den Handel beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* (Office pour l'Etude de la Distribution et Institut allemand pour les Recherches Economiques). Ces organismes ont publié ces dernières années des études comparées et des statistiques mensuelles sur le chiffre d'affaires, les frais généraux, les stocks, et le personnel de 5.000 établissements de Gros et de Détail environ (y compris les petites entreprises familiales qui représentent 80 % du Commerce de Détail allemand).

L'Allemagne est le seul pays à l'heure actuelle, où un effort systématique ait été tenté en vue d'améliorer l'exploitation du *petit détaillant indépendant*. Les enquêtes américaines avaient porté plus particulièrement sur les grands organismes de Vente : Grands magasins et Maisons à succursales multiples ; ce n'est que tout récemment, à la faveur du Recensement général de la Distribution, que des études ont été dirigées vers les petits établissements indépendants ; mais cette initiative demeure fragmentaire, tandis que les statistiques allemandes commencent à porter leurs fruits parmi tous les détaillants qui ont contribué à leur publication et pris en considération leurs suggestions.

Dans un pays comme l'Allemagne, où plus de 300.000 petits boutiquiers confiaient au hasard ou à un sens plus ou moins aigu de l'opportunisme la destinée de leur exploitation, une expérience de cette nature ne pouvait être que féconde.

Le premier problème qui se posait était de mettre à la disposition des commerçants les matériaux nécessaires pour procéder eux-mêmes à l'examen critique de leurs méthodes d'exploitation et des résultats auxquels elles aboutissaient : c'était un moyen de les inciter à réfléchir utilement sur leurs faits et actes, et de leur permettre d'augmenter leur rendement avec le minimum d'efforts.

Forte d'une expérience déjà éprouvée, la « Forschungs-

stelle für den Handel » a publié une intéressante brochure de vulgarisation : « Un moyen d'augmenter le bénéfice des Détaillants » ; s'appuyant sur des exemples concrets, cette brochure a montré comment, grâce à la *comparaison des résultats d'exploitation* obtenus dans le même commerce par des entreprises analogues, le détaillant pouvait améliorer le contrôle de sa gestion et obtenir une réduction plus ou moins sensible de ses frais généraux. Nous étudierons plus en détail, dans la deuxième partie de ce travail, plus particulièrement consacrée aux divers mécanismes de gestion des établissements de Détail, les observations et dispositifs matériels préconisés par cette publication.

Cette dernière constitue un effort pratique destiné à répondre à des nécessités tangibles et quotidiennes, dont l'intelligence jusqu'alors avait été masquée par l'ignorance, l'incertitude et l'incorrigible individualisme du petit commerçant indépendant.

Parmi les contributions nouvelles apportées par l'Allemagne dans le domaine de la Distribution, il est un autre document important, dont la préparation a été confiée par le Bureau de la Distribution au « Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit » ; il constitue en quelque sorte un manuel des opérations de Distribution et des frais qu'elles comportent dans différents domaines et dans divers pays. Ce recueil groupe, sous une forme appropriée, des informations sur les frais qu'impliquent les différents stades de la Distribution (vente au Détail et en Gros, opérations de distribution des fabricants), dans les divers types d'entreprises (Grands Magasins, Magasins à succursales multiples et Détaillants indépendants).

La grande originalité de cette initiative, c'est la forme systématique et l'esprit de rigueur scientifique qui ont présidé à son élaboration. Elle résume en un seul traité les efforts de près de 25 années, au cours desquelles, observations, expériences et statistiques ont été recueillies dans les pays et les entreprises commerciales les plus variés.

Ce sont ces données pratiques que les techniciens allemands ont tenté d'utiliser pour des fins rationnelles. Il s'agissait de les interpréter pour l'étude de l'Economie na-

tionale tout entière, l'aboutissement de cette tentative devant être l'élaboration d'une véritable « Science du Commerce ».

Le point de départ de cet effort de systématisation était nécessairement théorique, et la portée qu'il sera susceptible d'atteindre dans les autres pays dépendra du crédit que ceux-ci accorderont aux postulats de base.

Jusqu'alors, en raison des facteurs psychologiques qui s'introduisent dans les faits économiques et modifient constamment leur évolution naturelle, les économistes s'étaient refusés à admettre que les opérations commerciales pussent donner naissance à une science exacte. Depuis quelques années, cependant, un changement d'opinion s'est fait jour, de nature à désarmer ceux qui ne voulaient pas croire à la possibilité de concilier l'esprit de la Science et celui des Affaires. Des chercheurs ont observé les événements en apparence les moins saillants de la vie journalière des entreprises commerciales. Ils ont accumulé notes et statistiques émanant des types d'entreprises les plus divers. Ils ont cherché en particulier à analyser les facteurs qui peuvent exercer une influence sur les variations du Chiffre d'affaires (facteurs relatifs au temps, à l'importance de la localité où s'exerce l'activité commerciale, à la nature des articles mis en vente, etc.), ou sur les variations des frais entraînés par la Vente. De l'ensemble de ces observations, ils ont essayé ensuite de dégager quelques traits caractéristiques communs à telle catégorie d'entreprises ou à tel mode de distribution :

La théorie des « Chiffres-mesures » (Kennzahlen) est l'aboutissement de ces interprétations.

Elle consiste essentiellement dans la détermination d'un certain nombre de *rapports fixes* existant entre les éléments fondamentaux de l'exploitation des maisons de Commerce de Détail (Coût des opérations, chiffre d'affaires, etc.). Que cette détermination soit complète et elle fournit aussitôt au commerçant une série d'« unités de mesures », le mettant à même de jauger les qualités et les défauts de sa présente gestion, en la comparant à celles des entreprises concurrentes.

On conçoit immédiatement l'intérêt du système :

Pour la première fois, dans l'histoire de l'Economie commerciale, *le rendement* d'une entreprise de vente est devenu une « notion scientifique ». Partant de ce fait fondamental, confirmé par l'expérience, que le rendement économique général d'une nation moderne dépend pour une grande part du rendement de ses organismes distributifs, l'efficacité d'une politique commerciale pourrait donc s'apprécier selon que les éléments d'exploitation des entreprises s'éloignent ou se rapprochent des « normes » exprimées par les chiffres-mesures.

Mais cette théorie, d'autre part, est loin d'être parfaite : les chiffres-mesures ne s'appliquent exactement qu'à des catégories bien définies d'entreprises ; pour qu'ils soient valables dans d'autres pays, il faut que les conditions d'exploitation, l'importance de l'entreprise et la nature de son activité soient des éléments comparables.

Aussi les auteurs de cette science nouvelle n'ont-ils pas eu la prétention de la croire « immuable » et générale ; ils estiment néanmoins que les données statistiques qui ont été recueillies sont déjà assez nombreuses pour que l'on puisse, sinon en déduire des lois rigoureuses, du moins en inférer quelques principes élémentaires, susceptibles de venir en aide à ceux qui ont la responsabilité d'une entreprise commerciale quelconque ; ils espèrent que ces premiers résultats serviront d'introduction à des recherches plus approfondies, ayant une assise plus large et des moyens financiers importants, dans les nombreux pays où, de plus en plus, il s'avère que l'abaissement des frais de distribution est aujourd'hui un problème d'intérêt général.

Quelles que soient les destinées scientifiques de la thèse allemande, elle mérite de retenir l'attention des Economistes par la systématisation originale de ses méthodes d'investigation et la solide documentation sur laquelle elle s'appuie. C'est parmi les résultats d'enquêtes, menées à la fois en Allemagne et aux Etats-Unis, que la plupart des exemples concrets publiés dans le traité allemand (« *Kennzahlen zur Handelforschung* ») ont été recherchés ; les statistiques de ces deux pays, relatives à la Distribution

commerciale, sont nombreuses et périodiques, et l'état d'esprit des milieux d'affaires facilite dans une large mesure l'élaboration des chiffres caractérisant l'Économie nationale.

Le processus d'élaboration des chiffres-mesures, leurs diverses caractéristiques et leur perfectionnement progressif, leur portée pratique enfin, immédiate ou d'ordre général, suffiraient à eux seuls à donner à une thèse un champ d'argumentation suggestif et encore inédit. Nous nous bornons ici à en souligner quelques aspects intéressants pour la poursuite de notre étude, nous réservant d'y faire de fréquents et importants emprunts quand nous aborderons le problème de la gestion proprement dite des entreprises.

Toutes les longues et savantes recherches des organismes allemands (R. K. W. et F. F. H.) ont été dominées par ce principe : dépister les sources de gaspillage, les pertes de temps, les efforts stériles, et déterminer dans une formule claire, exacte pour ne pas dire scientifique, les seuls éléments susceptibles de concourir à une gestion bénéficiaire, avec leurs coefficients respectifs.

Ces données numériques, sur les conditions d'exploitation optima d'une maison de vente au détail, ont une double portée :

D'une part, elles constituent les caractéristiques dominantes des principales opérations d'une maison de commerce, les *normes* autour desquelles les chiffres recueillis depuis 25 années sont venus peu à peu se grouper ; et comme telles, elles fournissent des bases d'exploitation (vitesse de rotation des stocks, fixation des taux de marques, répartition des frais d'exploitation) auxquelles les commerçants pourront se référer pour la conduite de leur entreprise.

Mais ce qui constitue le véritable sens économique des chiffres-mesures, c'est le choix du rapprochement entre des chiffres en apparence indépendants, pour faire ressortir l'incidence de ce rapport sur la marche générale de l'affaire. Il y a là, parmi tous les impondérables qui entrent en jeu pour orienter une maison de commerce vers le succès ou

vers l'échec, un domaine dans lequel l'interprétation des statistiques existantes peut être particulièrement efficace.

Cette interprétation, nous avons eu l'occasion de le dire, repose sur des observations nombreuses, subtiles et mesurées ; aussi sa progression a-t-elle été lente, mais constante.

Le premier rapport fixe qui ait été dégagé est celui qui existe entre *le chiffre d'affaires et le nombre de personnes employées*. Dans les Grands Magasins ou les Magasins à succursales multiples, où la division du travail est suffisamment poussée — le personnel étant spécialisé dans les différents services d'achat, de vente, de comptabilité ou d'emballage — il suffira alors de calculer les chiffres d'affaires par vendeur.

Ce rapport est sensiblement le même dans les entreprises de grande, moyenne et petite importance, et des recherches opérées sur une vaste échelle sont venues confirmer la constance de cette proportion.

D'autres rapports fixes ont été établis par la suite, résultats d'enquêtes approfondies : on a constaté, par exemple, que dans une même branche de commerce, la fixation d'un *coefficient de rotation des stocks* caractérisait une certaine uniformité de vitesse de rotation des assortiments dans une gestion bien conduite, et qu'en outre la proportion entre les divers éléments du coût de la Vente et ce coût lui-même restait sensiblement la même.

De nouvelles recherches ont encore permis d'affirmer, à peu près sûrement, que 50 % du coût des opérations du Commerce de Détail sont aujourd'hui imputables *aux frais de personnel*.

Il est cependant bien d'autres chiffres-mesures dont la rigueur n'est pas absolument certaine : citons parmi ces derniers, le montant moyen des achats par fournisseur, des ventes par acheteur ; le chiffre d'affaires par mètre carré de superficie du magasin, les conditions de crédit à l'achat et à la vente, pratiquées par les différentes branches de commerce, enfin le pourcentage des stocks par rapport à l'effectif du personnel.

Les rapports fixes, figurés par les chiffres-mesures, ne sont que *relatifs*, sans doute ; ils ne valent que pour les mêmes catégories d'entreprises. Néanmoins, la *constance*

de certains d'entre eux s'est vérifiée non plus seulement entre affaires de la même branche, mais encore entre branches commerciales différentes : le pourcentage des frais de personnel sur le coût de la distribution, par exemple, revêt ainsi une certaine fixité, quelle que soit la catégorie commerciale envisagée.

Ainsi la voie est ouverte au perfectionnement progressif des chiffres-mesures, soit par la précision de plus en plus rigoureuse des rapports qu'ils expriment, ce qui leur conférerait une réelle autorité scientifique, soit par la diversité de plus en plus poussée de ces rapports, qui permettrait de serrer de plus près la réalité.

Quelles peuvent être, dans ces conditions, les applications pratiques que l'on est en droit d'attendre de ces indices caractéristiques ?

Il en est une que nous avons déjà signalée et à laquelle nous ferons appel dans notre deuxième partie, c'est de permettre au commerçant de dégager lui-même de l'examen de ces matériaux quelques règles de conduite pour l'exploitation rationnelle de son entreprise.

Il en est une autre, d'un caractère plus ambitieux, qui envisage la création méthodique d'une Economie commerciale rationalisée. Partant de l'observation minutieuse et quotidienne des faits en apparence les plus minimes, cette science expérimentale vise, à l'instar de la science productive qui a si profondément modifié l'aspect technique et humain de la vie industrielle, à l'élaboration d'une nouvelle technique de Distribution ; la moindre part y serait laissée au hasard et aux tâtonnements, tout en reconnaissant le facteur personnel du « flair » commercial et du génie inventif dans le succès final de l'entreprise.

Déjà, dans les deux pays où se sont déroulées les investigations des techniciens allemands, l'Allemagne et les Etats-Unis, on a pu aboutir à des évaluations d'ensemble. En combinant les données du Recensement de la population et celles des Chiffres-mesures relatifs au « chiffre d'affaires par personne employée », on est parvenu à une estimation du chiffre d'affaires total des différentes branches du Commerce de Détail, et par extension du *Chiffre*

d'affaires du Commerce de Détail national tout entier. Aujourd'hui, aux Etats-Unis, les évaluations directes et périodiques des chiffres d'affaires réalisés par les diverses branches du Commerce de Détail et de Gros, fournies par le Recensement national de la Distribution, remplacent avec avantage les estimations basées sur les chiffres-mesures. Mais ces recensements étant encore uniques dans ce domaine, et d'une réalisation probablement lointaine dans les autres pays, la valeur pratique des chiffres-mesures demeure entière et d'autant plus certaine que les données fournies par les recensements américains n'ont fait que confirmer leurs estimations.

De nouvelles recherches ont encore permis d'établir le *volume total des stocks existants*, grâce aux indices de rotation des stocks des entreprises individuelles, et les *frais totaux des opérations du Commerce de Détail*, grâce aux pourcentages connus des divers frais d'exploitation, dans un grand nombre d'établissements appartenant à des branches de commerce différentes.

On a pu également parvenir, mais avec moins de rigueur, à une estimation d'ensemble des frais de distribution dans les entreprises de Gros, et dans les services commerciaux de l'Industrie.

Des notions de ce genre sont utiles pour apprécier l'orientation générale des opérations commerciales d'un pays.

En ce qui concerne l'Allemagne, et compte tenu de ses conditions spéciales d'exploitation, dont nous aurons à dire quelques mots lorsque nous étudierons la réforme organique de l'Economie allemande en 1934, les résultats d'ensemble suivants ont été dégagés :

Dans l'une quelconque des branches du Commerce de Détail, *un quart au moins du prix payé par le consommateur* sert à la rémunération des services du détaillant.

Ce Prix de Revient de la Distribution s'augmente de celui du Commerce de Gros (rémunérant souvent plusieurs échelons de grossistes), qui s'élève en moyenne à 12 ou 15 % du Prix de Vente, parfois même davantage.

Si l'on ajoute à ces divers frais ceux qui sont imputables au fabricant, il faut évaluer à 40 % environ du prix payé

par le consommateur, la rémunération des opérations de *Distribution* intervenant entre le producteur et le consommateur, pour livrer le produit fabriqué à la consommation.

« L'importance de cette marge — remarque M. Otto D. Schaefer (Directeur du R. K. W. de Berlin)¹ — n'est ignorée, pour bien des articles, ni du producteur, ni du distributeur, ni même souvent du consommateur, mais ses répercussions en sont rarement bien comprises. La raison en est que, surtout en ce qui concerne les articles de consommation courante, la marge brute et même la marge nette du bénéfice réalisé sur la vente d'un article au consommateur est insignifiante. Cependant, en étudiant le problème sous l'angle national, on constate qu'aux Etats-Unis et en Allemagne, et très probablement dans les autres pays qui ont atteint un certain développement économique, la somme dépensée pour distribuer les produits de consommation s'élève à elle seule à environ $\frac{2}{5}$ du Chiffre d'affaires total du Commerce de Détail, soit à $\frac{1}{5}$ du Revenu national, étant entendu que le Chiffre d'affaires du Commerce de Détail s'élève à environ 50 % du Revenu national (dans ces chiffres ne sont pas comprises les dépenses de distribution des matières premières). »

Ainsi l'établissement, sur la base des chiffres-mesures, de statistiques intéressant l'Economie nationale tout entière, a eu, malgré son point de vue théorique, des conséquences pratiques d'une très grande portée.

A ce double titre, l'expérience allemande peut retenir l'attention des Institutions officielles étrangères, et contribuer à un aménagement plus rationnel de l'Economie distributive.

Dans différents pays déjà, Belgique, Suisse, Tchécoslovaquie, Autriche, Pologne, Angleterre, Pays Scandinaves, des études systématiques ont été amorcées sous les auspices des Pouvoirs publics et des grands Groupements économiques. Il faut voir dans ces initiatives un témoignage de l'importance accordée aujourd'hui par les milieux officiels à l'abaissement du coût de la Distribution.

1. Congrès de Paris, 1935. — Document n° 6.

2. — Rôle de la Distribution dans l'Economie allemande depuis la Réforme organique du 27 février 1934.

La Réforme de l'Economie allemande (Ordonnance du 27 novembre 1934, « pour application de la loi du 27 février 1934 sur la préparation de la construction organique de l'Economie allemande »), consacre la centralisation définitive de cette Economie, sous la direction du Dr Schacht et l'autorité souveraine du Führer.

Comme le fait observer M. M. Chaudun, dans son opuscule sur « la Réglementation des Entreprises de Distribution¹ » : « si l'on veut bien considérer que les pouvoirs politiques du Président et du Chancelier de l'Empire sont réunis entre les mêmes mains, que sous sa dépendance immédiate est placé le Ministre de l'Economie qui assume en même temps les fonctions de Gouverneur de la Reichsbank, et que la loi allemande du 21 février vient de permettre au Chancelier de fixer, sur la proposition du Ministre des Finances, le montant des moyens financiers (emprunts et crédits) qu'il jugera nécessaires, une telle accumulation de pouvoirs rend la tâche du Chef de l'Economie écrasante, et les moindres erreurs irréparables. »

De fait, il y a sur l'Economie de l'Empire une telle mainmise de l'Etat, que les milieux économiques semblent pratiquement sans influence sur les destinées de son évolution : le système forme un bloc uni dans la main du Führer.

Dans ce régime, l'organisation *administrative* de l'Economie commerciale repose sur une dualité : les entreprises commerciales sont scindées en deux groupes, professionnels et régionaux, dont l'union ne s'opère que sous la direction suprême du ministre de l'Economie.

Le *groupe professionnel* constitue, au titre du « Commerce », l'un des sept *groupes d'Empire* (Reichsgruppen) entre lesquels se répartissent toutes les professions. Il se divise à son tour en *groupes économiques* (Wirtschaftsgrup-

1. Extrait de la *Revue Politique et Parlementaire*, 10 avril et 10 mai 1930.

pen) qui se subdivisent en *groupes professionnels* (Fachgruppen) et en *sous-groupes professionnels* (Fachuntergruppen).

Le *groupe régional* s'étend sur les *treize districts économiques* (Bezirke), créés en application des lois sociales de 1927, et dont la circonscription territoriale constituait la juridiction des commissaires du travail (Treuhänder). Ces divisions administratives, dont les limites ne coïncident pas exactement avec celles des anciens Etats allemands, sont les suivantes : Bavière, Brandebourg, Hesse, Moyenne-Allemagne, Allemagne du Sud-Ouest, Basse-Saxe et Saxe, Prusse orientale, Nord-Mark, Poméranie, Rhénanie, Silésie, Westphalie.

D'autre part, « lorsqu'il y a un besoin économique pressant de rassembler des entreprises d'une branche économique déterminée dans une circonscription économique ou à l'intérieur de celle-ci », les « groupes professionnels » ou leurs sous-divisions peuvent à leur tour se diviser géographiquement par districts.

De sorte qu'en définitive, les entreprises de Distribution peuvent, dans la hiérarchie administrative, appartenir :

- soit à des groupes de district des groupes d'Empire,
- soit à des groupes de district des groupes économiques,
- soit à des groupes de district des groupes professionnels,
- soit à des sous-groupes de district des sous-groupes professionnels,
- soit enfin, à des entreprises n'appartenant à aucun groupe local.

La direction du « groupe d'Empire » et des « groupes économiques » est assumée par des chefs nommés et destitués par le Ministre de l'Economie ; les chefs des « groupes et sous-groupes professionnels », ceux des « groupes de district du groupe d'Empire », sont nommés par le chef du « groupe d'Empire ».

La centralisation administrative est donc absolue ; la représentation du personnel, ouvriers, employés ou salariés, n'est même pas évoquée.

La fonction économique de ces groupes est définie dans ses grandes lignes, par l'Ordonnance du 27 novembre 1934 : « Tout groupe de l'Economie corporative doit conseiller et aider ses membres dans l'ordre professionnel ; le chef dirige son groupe selon les principes de l'Etat national-socialiste et traite les affaires en considération de l'intérêt général de l'Economie corporative et de l'Etat ».

A côté de ces chefs de l'exécutif, des organes *consultatifs* sont prévus et représentés par une *Chambre économique d'Empire* (Reichswirtschaftskammer) et par *treize Chambres économiques de district* (Wirtschaftskammer).

A la « Chambre économique d'Empire », figurent tous les « groupes professionnels » et les « Chambres économiques de district », ainsi que les Chambres de commerce et les Chambres artisanales. La présidence en est confiée à un chef, assisté par des délégués ; les uns et les autres sont nommés par le Ministre. La compétence de cet organisme s'étend à la fois à toutes les questions intéressant les groupements affiliés, et à celles qui lui sont soumises par le Ministre.

La *Reichswirtschaftskammer* est assistée par un Conseil adjoint (Beirat), où se réunissent en Comité directeur les chefs des « groupes d'Empire », les chefs des « Chambres économiques », un représentant de l'Agriculture, un représentant des municipalités, des experts et des personnes dites « de confiance ». Ce Conseil dépend directement du Ministre de l'Economie, qui le consulte dès qu'il le juge à propos, fixe ses réunions et son ordre du jour, et préside lui-même la séance des débats.

Les treize *Wirtschaftskammern* sont localisées par districts (à raison d'une Chambre par district) ; chacune d'elles forme « la représentation collective de l'organisation locale de l'Economie professionnelle (groupe de district des groupes d'Empire, et groupes économiques), des Chambres de Commerce et des Chambres artisanales de district », tandis que la *Reichswirtschaftskammer* est « la représentation collective de l'organisation professionnelle et locale de l'Economie corporative tout entière ».

Chaque *Wirtschaftskammer* est dirigée par un chef et

ses deux représentants. Le chef assume également la présidence de la Chambre de Commerce ou d'Industrie du district.

Un Conseil lui est adjoint, où siègent « les chefs du groupe de district, les Présidents des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat, les chefs des groupes d'Empire domiciliés dans le district, quelques membres nommés par le chef de la *Wirtschaftskammer*, délégués des professions particulièrement actives du district et insuffisamment représentées, enfin un agriculteur et un délégué des municipalités ».

Telle est, sous une forme schématique, la constitution organique actuelle de l'Economie allemande : tous les organismes exécutifs et consultatifs y sont placés sous la tutelle immédiate du Ministre de l'Economie.

Cependant, en raison même de la lourde tâche qui incombe au Chef suprême de l'Economie, une certaine souplesse d'action est laissée aux nouvelles unités économiques chargées, soit régionalement soit professionnellement, de représenter et de défendre les intérêts de leurs exploitations. A cet égard, une liberté relative subsiste quant aux modalités de leur statut intérieur. Sans doute, des décrets ultérieurs vont-ils intervenir, pour en préciser les termes et en définir les fonctions. Quoi qu'il en soit, la réforme, même achevée, est encore d'application trop récente pour permettre toute autre appréciation qu'une critique de principe.

En ce qui concerne les efforts tentés en faveur d'un meilleur aménagement de la Distribution, il faut reconnaître que cette centralisation puissante de l'Economie corporative entre les mains des Pouvoirs publics est un cadre particulièrement favorable à l'application des grands programmes de réforme. C'est à cette formule d'organisation autoritaire que l'Allemagne doit la multiplicité et la fréquence de ses relevés statistiques, ainsi que l'énergique continuité qui préside à la poursuite de ses savantes enquêtes.

CHAPITRE IV

HOLLANDE

La Hollande est venue apporter sa contribution à l'étude de la Distribution par de précieuses et multiples enquêtes, publiées par les soins du « Comité hollandais pour l'Etude de l'Organisation de la Distribution », créé en 1933 ; cet organisme a fonctionné en même temps en qualité de Comité national hollandais du Bureau International pour l'Etude de la Distribution, et en qualité de Centre National pour les différentes institutions de recherches, travaillant dans le domaine de la Distribution.

A ce titre figuraient parmi ses membres les représentants de toutes les branches de commerce et les délégués de tous les Instituts de recherches techniques — officielles ou semi-officielles — spécialisées dans l'étude de la Distribution.

Les travaux du Comité ont abouti d'une part, à une compilation de toutes les enquêtes menées aux Pays-Bas sur la Distribution, en vue de donner un aperçu général de la documentation réunie jusqu'alors ; d'autre part, à la poursuite et au développement de l'œuvre commencée avant sa constitution : de nouvelles investigations ont été décidées, de concert avec les Instituts de recherches préalablement existants.

Ces Institutions étaient les suivantes :

L'Association des Epiciers en gros (« Nederlandsche Grossiers-bond ») ;

Le Bureau central de Statistiques (« Central Bureau voor de Statistiek ») ;

L'Institut de Recherches économiques pour le Commerce

de Détail et la petite Industrie (« Stichting Economisch Instituut voor den Middenstand »).

Ces organismes développent maintenant leur activité parallèlement à celle du Comité de Coordination et sous son contrôle permanent.

L'objet de leurs enquêtes se réfère à trois chefs principaux :

L'un concerne le *Commerce de Gros*, et plus spécialement le commerce d'Épicerie en gros, sur lequel une importante documentation a été réunie par l'Association des Epiciers en gros. Depuis 1926, de nombreuses statistiques commerciales sur l'approvisionnement des marchandises ont été accumulées, et depuis 1933, quarante-trois entreprises contribuent à l'élaboration de ces statistiques.

Bien que le Commerce de Gros n'entre pas directement dans le cadre de notre étude, nous nous permettons d'insister sur cette initiative originale et privée, dont les efforts conjugués et les résultats encourageants sont un exemple digne d'imitation dans toutes les branches de commerce.

De fait, le « Bureau central de Statistiques » a entrepris l'élaboration de statistiques sur le Coût de la Distribution dans d'autres branches commerciales ; mais, dès que l'on s'attaque au petit commerce, et aux entreprises individuelles, on se heurte à la méfiance et à l'incompréhension de la majorité des détaillants indépendants, et la coopération requise est en général difficilement acceptée.

Jusqu'à présent, l'exemple n'a porté ses fruits que dans le Commerce de Gros, et l'Association des Marchands de laine en gros a prêté un concours sans réserves aux enquêtes menées par le « Central Bureau voor Statistiek » ; depuis 1933, des statistiques mensuelles sont régulièrement publiées.

La documentation réunie par les Epiciers en gros a été constituée grâce à des *questionnaires annuels*, envoyés à tous les représentants de ce commerce, et que ceux-ci devaient retourner à l'Association après les avoir remplis.

Les questions posées portaient approximativement sur :

Les Frais généraux (Intérêts du capital d'investissement, Loyer, Salaires, Marge de dépréciation) ;

La valeur des Stocks en magasin) ;

Balance (Débit, Crédit) ;

Ventes de Sucre ;

Chiffres d'affaires ;

Montant moyen des commandes.

Un état des chiffres, relatif à sa propre exploitation, était alors adressé à chacun des membres participants par le Secrétariat de la Ligue, avec commentaires à l'appui. L'attention du commerçant était ainsi attirée sur tous les chiffres qui s'écartaient des moyennes établies pour des entreprises analogues, réalisant un bénéfice moyen.

Ces observations concernaient le plus souvent : soit le volume des stocks en magasin (nécessité de revoir constamment leur composition pour maintenir le rythme de leur renouvellement) ; soit le chiffre d'affaires *per capita* jugé insuffisant ; soit le pourcentage trop élevé des mauvaises créances, ou encore le fonds de roulement de l'entreprise dont la base trop étroite gagnerait à être étendue.

De telles indications sont généralement vivement appréciées par les participants, qui consultent fréquemment les documents des Secrétariats relatifs aux projets de réforme ou de normalisation des gestions commerciales.

Depuis 1927, diverses statistiques publient des données générales sur le volume total d'approvisionnement des stocks, et les moyennes obtenues dans tel ou tel commerce.

Un index annuel, établi par les soins du Bureau Central de Statistiques, fournit un relevé des prix de vente en gros pratiqués au cours de l'année, ce qui permet d'apprécier dans son ensemble le mouvement des prix.

Aucun renseignement concernant des firmes individuelles n'est jamais publié, et le secret des chiffres livrés aux enquêteurs par le commerçant demeure absolu.

La pratique des questionnaires commence également à se répandre et permet la publication de statistiques sur les moyennes des frais d'exploitation et des profits réalisés

dans telle ou telle catégorie d'entreprises. L'élaboration de ces moyennes, comme termes de comparaison et ligne éventuelle de conduite, a déjà donné des résultats satisfaisants pour tous ceux qui ont consenti à s'associer aux enquêtes.

Le deuxième point sur lequel s'est fixée l'activité des enquêteurs est le Coût de la Distribution dans les *Sociétés Coopératives*. De 1920 à 1933, sous les auspices du Comité de Coordination, des statistiques importantes ont été publiées pour le Commerce de l'Épicerie. Elles ont paru dans la *Revue mensuelle* du « Bureau central de Statistiques »¹, accompagnées de plusieurs graphiques.

Enfin le troisième effort de documentation s'est porté sur le *Commerce de détail proprement dit*.

Le « Bureau central de Statistiques », sur la requête du Ministre des Affaires économiques, a entrepris dans ce domaine une première enquête, en vue d'un « rajustement des prix de Détail à la baisse des prix de Gros ».

L'enquête portait sur sept villes : Amsterdam, La Haye, Groningen, Maastricht, Tilburg, Enschede et Nimègue, et elle s'étendait sur deux années, 1928 et 1932, offrant ainsi des éléments de comparaison entre deux années non consécutives.

Les résultats ont été publiés en deux fois : une première publication, concernant les fluctuations des prix, a paru dans la *Revue mensuelle* du « Bureau central de Statistiques »². La deuxième partie, relative aux « charges et profits dans le Commerce de Détail », plus intéressante à notre point de vue, a été publiée également dans la *Revue mensuelle* du « Bureau central de Statistiques »³ ; elle embrasse un grand nombre de commerces spécialisés dans l'Alimentation : Épicerie, Boucherie, Fruiterie, Laiterie, etc.

Les statistiques relatives aux petites et moyennes entreprises ont été élaborées sous le contrôle de « l'Institut de

1. N° 3, p. 426. — La Haye, 1935.

2. N° 7, p. 975. — La Haye, 1934.

3. N° 3, p. 416. — La Haye, 1935.

Recherches économiques pour le Commerce de Détail et la petite Industrie » (Institution semi-gouvernementale, fondée en 1930) ; tandis que les recherches concernant les Sociétés coopératives, les Grands Magasins et Magasins multiples ont été effectuées sous la direction du « Bureau central de Statistiques ».

Des enquêtes plus approfondies ont été ordonnées ensuite par « l'Institut de Recherches économiques » ; elles concernaient les professions commerciales suivantes :

1^o *Le commerce de Boucherie aux Pays-Bas* ; l'enquête portait sur quatre villes, comprenant 266 boucheries, soit environ la moitié de la totalité des bouchers exerçant dans ces quatre villes. Elle s'attaquait à des éléments de nature très différente, depuis les règlements administratifs qui régissent la profession des bouchers jusqu'à certaines données individuelles relatives à l'âge et l'éducation du commerçant, ses méthodes d'administration, la tenue de ses livres, la composition de son personnel, ses moyens de publicité, ses services de livraison ou d'approvisionnement en marchandises, etc.

D'autres renseignements concernant la consommation de viande par habitant, les variations saisonnières du chiffre d'affaires, ou l'écart entre les prix de Gros et de Détail complétaient les indications premières.

Mais le corps de la publication consistait en un résumé des divers coefficients d'exploitation propres à chacune des entreprises participant à l'enquête, entre 1931 et 1932.

Ces résultats ont été réunis en trois importants volumes. Une seconde publication est en voie d'achèvement et résumera pour l'année 1933 les résultats d'exploitation de 120 boucheries, choisies dans l'ensemble du pays.

2^o *Les commerces d'Épicerie, Boucherie, Fruiterie, Laiterie* ; cette enquête, commencée pendant les années 1928 et 1932, a été poursuivie : ses recherches portaient sur les frais et profits réalisés dans 152 exploitations, choisies dans sept villes différentes.

3^o *Le commerce d'Épicerie* ; cette enquête, amorcée en 1928 et 1929 par une Commission gouvernementale, a poursuivi ses travaux sous les auspices de « l'Institut de

Recherches économiques ». Les résultats de ses investigations ont fait la matière de trois rapports sur les « Stocks », les « Loyers commerciaux à La Haye », et le « Coût de la Distribution dans le commerce de l'Épicerie en 1932 ». Cette enquête porte sur 49 exploitations, choisies dans deux villes ; des statistiques plus récentes sont en voie de publication : elles intéressent 75 établissements et se réfèrent à l'année 1933.

On peut se rendre compte, d'après les brèves enquêtes rappelées ci-dessus, de l'importante documentation et de l'expérience déjà acquise par les Pays-Bas dans le domaine si touffu de la Distribution.

D'une façon générale, dans ce petit pays riche et discipliné, les projets d'enquête, mis à exécution, ont trouvé parmi les commerçants un accueil sympathique et des concours intelligents ; on ne s'est pas heurté à l'irréductible hostilité du petit commerce qui rend si malaisées les tentatives d'investigations dans les autres pays,

Les petits et les moyens détaillants se sont au contraire prêtés d'assez bonne grâce aux recherches entreprises, persuadés que les garanties qui leur avaient été données sur le secret des renseignements dévoilés aux enquêteurs seraient respectées. Mais si la méfiance du fisc n'a pas tari la source des renseignements statistiques, une autre difficulté, et non des moindres, est venue compliquer la tâche des enquêteurs : dans la majorité des cas, les petits commerçants ne tiennent pas de livres, ou ils les tiennent mal, et selon des méthodes personnelles qui donnent matière à de graves incertitudes d'interprétation. En particulier, une spécification des divers frais et éléments d'exploitation est rarement fournie avec exactitude ; il faut par conséquent que les experts se déplacent et fassent leur enquête *in loco*. Le contact personnel entre les techniciens, chargés de mener l'enquête, et les entreprises qui coopèrent à son exécution, est devenu, pour « l'Institut de Recherches économiques », un principe d'une application constante dans la poursuite de ses investigations nouvelles.

La diffusion dans le commerce, et l'utilisation croissante par les détaillants de ces statistiques périodiques, com-

mentent à produire des effets salutaires dans les milieux intéressés. Les détaillants ont pris peu à peu conscience du pourcentage de frais qu'il faut attribuer à la Distribution, grâce aux éléments de comparaison entre exploitations de même ordre fournis par ces enquêtes ; leurs premiers efforts de rationalisation se manifestent par une certaine tendance à uniformiser leurs méthodes d'administration ; sans doute ne s'agit-il encore que d'une tendance ; mais l'impulsion est donnée et une progression certaine est déjà perceptible.

En ce qui concerne certains commerces particulièrement évolués, l'Épicerie par exemple, des projets de livres de commerce standards ont été soumis à ses membres par l'Association, et seront ensuite étendus à d'autres catégories commerciales.

Dans l'ensemble, les publications de « l'Institut de Recherches économiques pour le Commerce de Détail et la petite Industrie » jouissent d'une faveur et d'un intérêt croissants ; les améliorations souvent considérables qui ont été obtenues grâce à ces données statistiques ont provoqué des expressions nombreuses de satisfaction de la part des intéressés ; aussi, le nombre des participants à leur élaboration augmente-t-il rapidement : il y a là un témoignage encourageant en faveur de l'efficacité des recherches techniques réalisées, non seulement dans l'ordre théorique, mais aussi dans le domaine pratique.

CHAPITRE V

CONCLUSION

Tels sont à l'heure actuelle, et sous une forme sommaire, quelques aspects essentiels des efforts réalisés par les Gouvernements étrangers, en vue d'obtenir, par une amélioration des méthodes de Distribution, l'abaissement du Prix de Revient des marchandises dans le Commerce de Détail.

Œuvre préliminaire sans doute, et que des résultats effectifs n'ont encore pu sanctionner, mais qui ouvre la voie à des réformes plus profondes dans le sens de l'ordre et de la stabilité : elle combat délibérément l'empirisme dans la mesure où il peut être remplacé par des procédés rationnels.

Nous retiendrons de ces enquêtes quelques enseignements qui nous paraissent devoir être pris en considération dans les pays où aucune initiative de ce genre n'a encore été envisagée :

1° *Nécessité d'établir des publications périodiques de statistiques* — tant officielles que privées — spécialement affectées à l'usage des producteurs et des distributeurs.

A cet égard, le minimum de données statistiques compatibles avec une saine organisation de la Distribution n'existe que dans très peu de pays ; les Etats-Unis et le Canada sont les seuls à avoir réalisé des recensements officiels et complets de la Distribution.

Le rôle de ces statistiques pour le Commerce *national* consiste principalement dans la publication de chiffres caractérisant les frais et conditions d'exploitation des diverses catégories d'entreprises dans toutes les branches de commerce, et dans l'évaluation des marchés actuels et

des marchés potentiels pour les biens de consommation. Ces statistiques devront être constamment tenues à jour et périodiquement renouvelées.

En ce qui concerne les frais et conditions d'exploitation, rappelons qu'un Service de *Comparaison mensuelle des statistiques dans le Commerce de Détail* a été instauré en Allemagne, dont le bulletin est adressé chaque mois aux commerçants participant à cette organisation; il publie des informations sur le chiffre d'affaires, le volume des stocks, les frais de publicité, etc., émanant de maisons de commerce équivalentes. Ces renseignements restent strictement anonymes; on a même poussé le souci de l'anonymat jusqu'à instituer un « code chiffré », d'où il résulte que l'employé responsable du collationnement des chiffres ignore l'identité de celui qui les a fournis; mais la régularité des informations, leur sincérité, leur précision scientifique, sont garanties aux collaborateurs du Bulletin par le R. K. W.

Les statistiques ont également une portée *internationale* qui est de permettre l'établissement d'un tableau comparatif du mécanisme de la Distribution dans divers pays. Ces résultats pourraient être complétés par des études locales plus détaillées, couvrant le territoire national et des branches déterminées du Commerce et de l'Industrie, ou même limitées simplement à la surface d'une région, d'une ville ou d'un quartier; les intéressés seraient ainsi à même de profiter des progrès de l'expérience étrangère en matière de Distribution.

L'écueil auquel on se heurte dans des travaux de cet ordre, résulte de la diversité existant entre les statistiques officielles de pays différents. Le B. I. P. E. D. est sur le point d'achever une première enquête sur l'aspect statistique de la Distribution; cette étude porte sur 40 pays et permettra de rechercher par quels procédés de standardisation on pourrait arriver, sur le plan international, à une certaine uniformité de composition dans la publication des statistiques officielles.

2° *Efforts de rationalisation des exploitations commerciales*. Il paraît indiscutable aujourd'hui que l'absence de

compétence et d'organisation scientifique qui caractérisent la gestion de la plupart des entreprises de Distribution, est une des causes profondes de l'anarchie qui préside à la Distribution.

La diffusion d'idées nouvelles sur les *méthodes d'administration* les plus *perfectionnées* (contrôle budgétaire, contrôle des stocks et des ventes, choix d'un personnel spécialisé ayant une formation professionnelle et technique) et leur application résolue à toutes les formes représentatives du Commerce de Détail, doivent donc être largement mises en œuvre.

A cet effet, tous les organes de *propagande* et de pénétration dans les milieux intéressés seront mobilisés utilement. Il convient de souligner ici spécialement le rôle des Fédérations commerciales, des Associations et autres groupements de même caractère, de la Presse commerciale et technique dans la divulgation de ces principes et méthodes.

Il s'agit, pour atteindre le but proposé, de donner au commerçant novice, sans préjudice de ses qualités personnelles et de l'expérience pratique qu'il peut acquérir ultérieurement, une *formation technique* particulièrement adaptée à la carrière commerciale qu'il aura choisie. Le développement de l'enseignement de la Vente et des principes de Distribution, dans les Universités et les Ecoles supérieures, en vue de la formation professionnelle des employés attachés à la Vente et du personnel directeur, serait à cet égard particulièrement souhaitable.

Il conviendrait ensuite, afin de préparer graduellement le perfectionnement des méthodes de Distribution dans les exploitations commerciales, de favoriser les *échanges d'expériences* et la comparaison des conditions d'exploitation entre des entreprises de même catégorie. La constitution de groupements d'échanges et d'institutions spécialisées dans l'étude comparative des frais d'exploitation apporterait dans l'élaboration de ce « fonds commun d'expérience » une précieuse contribution.

3° Un dernier point assez délicat consiste à caractériser le rôle des *Pouvoirs publics* dans le domaine de l'Econo-

mie commerciale. Théoriquement, l'Etat devrait se borner à intervenir dans un esprit de coordination, de contrôle et de discipline des forces économiques. Mais cette affirmation platonique permet de justifier dans la pratique toutes les modalités d'application.

De fait, il est une constatation contre laquelle on s'insurgerait en vain, c'est que l'Etat est la seule puissance capable *d'entreprendre et de financer des projets* conçus sur le plan national ; d'autre part, son autorité et sa permanence peuvent conférer à sa politique commerciale une certaine continuité d'action. Que cette autorité s'exalte dans un nationalisme économique intransigeant, comme en Italie, ou dans une centralisation définitive de l'Economie corporative sous la direction du Chef de l'Etat, comme en Allemagne, c'est là une question de politique pure, sur laquelle nous n'insisterons pas.

A un point de vue économique désintéressé, nous nous bornerons à rappeler les avantages que présente *la collaboration entre le Commerce privé et les Administrations publiques*. Cette formule mixte qui s'est révélée si féconde aux Etats-Unis dans les opérations de recensement, sera probablement celle de l'avenir ; car il est fort douteux que des enquêtes touchant aussi directement les intérêts économiques privés que celles relatives à la Distribution, puissent être menées à bien sans un concours effectif des intéressés et les concessions diverses que cette collaboration suppose.

DEUXIÈME PARTIE

**Etude proprement dite
du « coût de la Distribution ».**

DEUXIÈME PARTIE

Etude proprement dite du « Coût de la Distribution ».

Abordons maintenant, sous une forme objective, le processus proprement dit de la « Distribution », expression un peu vague, il faut le reconnaître, et prêtant à confusion, insuffisante en tout cas pour désigner les diverses opérations qui président aux destinées du produit fini, avant sa délivrance à la consommation. Peut-être le terme de « diffusion » serait-il moins équivoque et exprimerait-il mieux l'idée de circulation capillaire qui caractérise la fonction commerciale.

Le *processus distributif* commence à la sortie des produits de l'atelier de fabrication et se termine par leur livraison entre les mains des consommateurs.

Des enquêtes statistiques menées dans différents pays, et principalement en Allemagne, ont évalué le *coût de ces opérations*, en moyenne à 40 % du *prix payé par le consommateur* ; il ne faut donc pas s'étonner si les consommateurs, et dans bien des pays les autorités publiques elles-mêmes, en sont arrivés à regarder les distributeurs avec une certaine méfiance, et à mettre en doute l'utilité de leurs services et de leurs frais. « Pendant la crise, cette méfiance a souvent conduit à l'intervention des Pouvoirs publics qui, estimant que les prix fixés par les commerçants couvraient des bénéfices exagérés, réglementaient les prix de vente. De telles interventions ont eu cependant rarement des effets durables. Les enquêtes ont, en effet, presque toujours démontré que le montant extrêmement élevé des majorations ajoutées au prix de production par les distributeurs n'étaient pas dues à des profits exagérés, mais bien à des frais très élevés. » (Otto. D. Schaefer, Directeur du R. K. W.)

La F. F. H. beim R. K. W.¹, qui a mis au point une étude très approfondie sur les principales opérations des maisons de commerce², attribue l'importance de ces frais aux sources de *gaspillage* (pour employer la terminologie américaine de *waste*) qui viennent alourdir l'exploitation commerciale ; leur existence est confusément sentie par tous ceux qui ont la responsabilité d'un commerce, mais bien rares sont ceux qui possèdent des notions exactes sur leur origine, leur mesure, et leurs conséquences pour les résultats financiers de l'entreprise.

L'origine de ce gaspillage est attribuée par la F. F. H. à trois causes principales :

La première concerne *l'établissement* même de l'entreprise.

La deuxième provient de la mauvaise utilisation du *personnel* et des habitudes de la *clientèle*.

La troisième est imputable à la *politique commerciale* de l'entreprise.

La question de *l'établissement* de l'entreprise joue un rôle important, en ce sens que le succès d'une exploitation est déterminé pour une large part par le choix de son emplacement : si la demande est abondante, la concurrence modérée, et l'aménagement des locaux judicieux, il y a de grandes chances pour que l'entreprise prospère ; la connaissance de caractéristiques de ce genre réduirait sensiblement le taux de mortalité des entreprises.

Les causes de *mauvais rendement du personnel* peuvent être imputables à son manque de préparation professionnelle : elles résultent surtout du fait qu'il n'est utilisé pour la vente que pendant une faible partie de son temps, en raison du caractère versatile de la clientèle. Il est certain que le commerçant peut difficilement influencer les habitudes horaires de ses clients ; dans ces conditions, les frais de personnel constituent toujours pour lui une grosse dépense d'exploitation. Il lui faudra donc adapter

1. Voir Abréviations.

2. *Kennzahlen zur Handelsforschung*. Editeur Reimar Hobbing Co; Berlin; 1935.

sa « politique du personnel » aux variations prévisibles qui surgiront dans la demande.

La troisième cause, enfin, dépend de la *politique commerciale* de l'entreprise. Diverses questions se posent pour les dirigeants d'une affaire, dont la solution inéquivalente entraîne souvent des pertes pour l'exploitation :

a) Le choix des *articles rémunérateurs*, et l'élimination des produits dont la vente est nulle ou les frais de distribution trop élevés ; il est rare qu'un commerçant sache dans quelle mesure il gagne ou ne gagne pas sur les articles qui composent son assortiment. Une tenue à jour du prix de revient par article, appuyée sur des statistiques précises, peut seule dépister cette source incontestable de gaspillage.

b) La détermination des *commandes onéreuses*, quand les frais d'exécution dépassent largement l'importance de la commande ; sans doute est-il quelquefois de bonne politique d'accepter des commandes de ce genre pour en obtenir de plus grandes à l'avenir ; mais si cette éventualité est douteuse, le commerçant fera mieux de renoncer à l'affaire.

c) La délimitation des *zones de ventes rémunératrices* : l'extension du rayon normal de vente entraîne une augmentation parallèle des frais d'obtention de commandes et de livraison des marchandises. Le calcul de ces frais permettra de déterminer le moment où ils deviendront hors de proportion avec le rendement de la clientèle d'extension ; quand le « prix de revient du client » devient prohibitif, il ne faut pas hésiter à l'abandonner, et l'on ne saurait trop attirer l'attention du commerçant sur les dangers possibles pour sa gestion, d'une expansion géographique démesurée.

Si l'on réfléchit maintenant aux sommes considérables, en capital et en travail, qui sont ainsi perdues, le taux de 40 %, destiné à rémunérer les services des intermédiaires, offre, on le voit, une marge importante d'amélioration de l'efficacité de la Distribution.

Ces quelques observations tendent à le prouver, et dans le mécanisme de la Distribution, un contrôle strict et ra-

tionnel des frais d'exploitation des entreprises commerciales entraînerait une réduction appréciable du « Coût de la Distribution ».

Sans doute, si l'on évalue à 80 ou 85 % le volume des transactions opérées dans la majorité des pays au stade du Commerce de Détail, par les petits détaillants, une action de rationalisation sera-t-elle compliquée par ce morcellement? Elle demeure cependant réalisable avec ce que l'empirisme comporte d'aléa et d'approximation.

Trois chapitres constituent le fonds de cette étude, correspondant aux opérations principales qui concourent à la formation du Prix de Revient dans le Commerce de Détail :

1° *Les Stocks*: Technique d'achat, Composition, Renouvellement: comment obtenir le prix d'achat le plus avantageux.

2° *La Gestion* des entreprises: Examen technique (Formes actuelles des organismes de distribution). Eléments organiques de la gestion : comment réduire au minimum le pourcentage d'amortissement des frais d'exploitation qui entre dans la composition du Prix de Revient.

3° *La Vente*: Technique et réglementation: le Prix de Vente doit être aussi bas que possible pour conquérir les marchés, tout en laissant au détaillant une marge de bénéfice raisonnable.

CHAPITRE PREMIER

LES STOCKS

La constitution rationnelle des stocks est un problème que les commerçants abandonnent souvent au hasard, mais qui repose en réalité sur des données précises parfaitement contrôlables. C'est un chapitre de la technique de la Distribution, dont l'application apporterait un allègement sensible aux frais de distribution.

I. — Technique d'achat.

Dans cette opération, le détaillant, qui compose son assortiment et qui passe ses commandes, entre en contact avec le producteur. C'est par lui que le producteur sera le mieux informé des besoins de la consommation et pourra orienter sa production vers la fabrication d'articles susceptibles d'être l'objet d'une vente rapide. Les Grands Magasins, les Maisons à succursales, les groupements d'achats en commun, les groupements volontaires de détaillants, le Commerce de Gros, etc., peuvent constituer à cet égard des centres d'observation fort utiles.

Il importe donc que l'établissement de ces commandes et le choix des articles qui en font l'objet ne soient pas livrés au hasard, mais qu'ils permettent au commerçant de *constituer son assortiment en prévision de ses ventes*.

Ce dernier point est particulièrement important. Si, par exemple, le montant de la commande est supérieur à la capacité d'écoulement des articles, le commerçant s'encombrera d'un stock dont le vieillissement et la déperdition de valeur entraîneront bientôt pour lui une perte d'exploitation. Cette façon de procéder est assez fréquente dans le

commerce; elle provient du désir de profiter de rabais provisoires, tout en limitant le nombre des tractations et le temps requis pour passer des commandes multiples et en contrôler la réception: il faut, par conséquent, peser avec soin ces deux nécessités contradictoires, dont l'une consiste à n'acheter que ce dont la vente est assurée et l'autre à ne passer que des commandes importantes pour bénéficier de prix intéressants.

La question du *volume des commandes* a une grande importance dans l'approvisionnement des stocks, car plus la commande est grosse, plus le prix d'achat des articles est avantageux. Il est bien certain que le commerçant, désireux de contenter à la fois sa clientèle et ses fournisseurs, a souvent tendance à diviser à outrance ses commandes entre divers centres d'approvisionnement, ce qui lui interdit de profiter des prix de gros. Il serait prématuré, et peut être contraire à la défense de l'intérêt du consommateur, d'aller jusqu'à recommander à tous les commerçants de réduire le nombre de catégories d'articles qu'ils offrent au public, pour ne stocker que les produits de quelques maisons ou parfois même d'une seule; comment, cependant, ne pas reconnaître qu'il y a là une source d'économie certaine, et que le développement de formules nouvelles de distribution (Prix Uniques, certaines maisons à succursales, et de nombreuses coopératives de consommation) provient en grande partie de l'application d'une telle politique?

L'avantage de ces organismes récents (Prix Uniques-Magasins à succursales multiples) sur les petits détaillants a été compensé quelquefois par la formation de *groupements d'achats en commun*: groupements volontaires aux Etats-Unis, ce sont les *Holdings*; communautés d'achat ou unions entre petits détaillants, en Allemagne, où elles se sont constituées dès 1925, grâce à l'appui des associations corporatives et avec la coopération des grossistes. Cette coopération a permis de substituer à une multiplicité de petites commandes, quelques grosses commandes portant sur les mêmes articles à des prix beaucoup plus intéressants. On peut remarquer, en passant, que

les maisons de Gros qui fournissent le petit commerce, trouvent leur avantage également à ce système d'achat : dans les affaires, les frais d'exécution d'une commande sont relativement indépendants de son importance. La démarche nécessaire pour obtenir la commande, les écritures qui la concernent, la facture à établir et la livraison, reviennent à peu près au même prix, qu'il s'agisse d'une grande ou d'une petite commande. Lorsque toutes les affaires sont prises avec une marge à peu près identique, il paraît bien difficile d'éviter des pertes sur les commandes minimales. Des calculs précis ont même prouvé que dans des maisons où l'on différencie les marges, cette différenciation n'est jamais poussée assez loin pour permettre l'exécution des petites commandes avec un bénéfice net.

La technique d'achat des marchandises, c'est-à-dire l'art d'établir la composition, le volume et le rythme des commandes est donc une question particulièrement délicate, où les qualités du commerçant, ses qualités d'observation et son expérience personnelle, jouent un rôle décisif. Elle pose en principe qu'il vaut mieux opérer de grosses commandes pour bénéficier des prix de gros chez les fournisseurs, mais nous avons vu que les inconvénients des grosses commandes étaient de *risquer d'immobiliser une partie des stocks*. Dans ces conditions, s'il y avait ultérieurement des fluctuations dans les prix de gros, et qu'à la suite d'une baisse dans les prix de fabrication il se produise consécutivement une baisse dans les prix de détail, les produits stockés dont le prix de vente aura baissé et le prix d'achat sera demeuré stationnaire, verront leur prix de revient augmenter et leur bénéfice diminuer par rapport aux articles de même catégorie.

Le fait d'un judicieux approvisionnement des stocks est donc de « mettre ses achats au niveau d'estimation des ventes », afin d'être à même de s'adapter constamment aux conditions actuelles de compression maximale des prix de revient. Ce qui revient à dire que la technicité d'achat est subordonnée au double problème de la *composition* des stocks en articles rémunérateurs et assurés d'écoulement, et du *renouvellement rapide de ces stocks* pour éviter

les dangers d'immobilisation, définitive ou temporaire, de certains articles qui alourdisent les frais d'exploitation.

2. — Composition des stocks.

S'ils s'obligeaient à satisfaire tous les désirs manifestés par la clientèle, les commerçants verraient bientôt leurs exploitations faiblir sous l'accumulation d'articles de qualités, variétés ou modèles différents, dont la demande est accidentelle, et qui s'immobiliseraient dans les stocks. En Allemagne, pendant la période prospère de 1925 à 1929, le pouvoir d'achat des masses s'est élevé, et on a pu constater un développement des exigences des consommateurs, à tel point que les entreprises de Gros et de Détail ont dû surstocker des marchandises pratiquement sans écoulement, et voir le coût de leur exploitation augmenter en conséquence.

La question est donc de savoir s'il y a intérêt à conserver dans un assortiment des articles de mauvaise vente et qui, par conséquent, seront nécessairement affectés d'une marge prohibitive.

D'une façon générale, si la diversité, surtout dans l'ordre commercial, est à la fois désirable et nécessaire, il y a cependant, entre marchandises de même catégorie, des différences souvent insignifiantes, dont l'existence est un inconvénient pour tous les intéressés. On peut, au moyen d'une simplification opportune, réduire pratiquement le nombre des variétés, au grand avantage des producteurs, des distributeurs et des consommateurs. Cette action concertée, entreprise par les intéressés eux-mêmes, atténuerait aussi les dangers d'une production mal dirigée.

Le principe de la *standardisation des produits* est largement appliqué dans les Grands Magasins, les Magasins à succursales, et les Prix Uniques, dont l'excellente organisation technique permet de donner une estimation approximative des ventes futures, et leur discrimination en articles de bon ou de mauvais débit. Un plan d'achat est dressé en conséquence : les produits pour lesquels la de-

mande est faible et le coût de distribution élevé (par suite d'immobilisation du fonds de roulement pendant un temps prolongé et risques supplémentaires de dépréciation, vol, changement de mode ou de prix) sont délibérément éliminés de l'assortiment régulier de leurs stocks. Ceux-ci sont constitués par une série d'articles de consommation courante et produisant une marge moyenne de bénéfice net sur leurs prix de vente. On peut dire que le contrôle régulier des stocks, exercé dans ces exploitations, a déterminé le solide équilibre de leur gestion. Il faut ajouter que leur appréciation scientifique de la demande a permis à ces établissements de ne pas se livrer à une normalisation excessive des produits et de ne pas s'exposer ainsi à la désaffection de leur clientèle.

En Allemagne, pour remédier à la fragmentation des types et variétés de marchandises, une terminologie officielle a été mise au point par le *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* afin de désigner les types de produits qui pourront faire l'objet de transactions commerciales. Cette « spécification » des marchandises est une initiative heureuse pour défendre le petit commerce contre les fantaisies éventuelles et ruineuses de la clientèle.

Dans la pratique, il faut tenir compte à la fois, dans la composition rationnelle des stocks, des *préférences de la clientèle* et de la *nature de l'entreprise*.

Ces deux facteurs ont une influence sur la détermination de *l'importance*, du *degré de normalisation*, de la *localisation* des stocks.

a) *L'importance* des stocks dépend du nombre annuel de ventes réalisées sur chaque article, le coefficient le plus élevé correspondant aux produits dont la fourniture est la plus demandée. Elle dépend encore du degré de rémunération des divers articles qui font l'objet d'un commerce. On pourra ainsi dresser une nomenclature par ordre de grandeur de tous les produits dont la demande est effective, et la compléter par celle des articles dont la vente est rémunératrice ; des données exactes sur les prix de revient par article et les marges de bénéfice correspondantes, fourniront la base la plus sûre pour établir une dis-

inction entre les articles rémunérateurs et ceux qui ne le sont pas. On obtiendra ainsi, en définitive, une liste des articles rémunérateurs dont la vente est vraisemblablement assurée.

b) Le *degré de normalisation des types et des modèles* dépend à la fois de la nature de l'entreprise et des modalités de la demande. Les Grands Magasins, Magasins à succursales multiples, Prix Uniques, qui sont des formes de distribution fortement concentrées, trouvent dans la normalisation des produits le principe de leur bénéfice d'exploitation : c'est une adaptation moderne de la Distribution à la fabrication en série ; ces organisations ne peuvent donc porter que sur des produits de large consommation, tels que l'alimentation, les vêtements, les articles de bureau, etc.

Dans les entreprises moyennes et chez les petits détaillants, le degré de standardisation dépend de la diversité des goûts et des besoins de la clientèle. En général, on constate que le degré de normalisation est en raison directe du chiffre d'affaires. Mais, dans le petit commerce, il n'entre pratiquement pas en ligne de compte : l'assortiment des produits procède d'opportunisme, et il n'est pas rare de voir un petit commerçant chercher une source supplémentaire de revenu dans l'adjonction d'un autre commerce ; témoin, le libraire qui fait de la papeterie, le quincaillier qui vend de la mercerie, le pharmacien qui vend de la parfumerie : c'est un procédé de division des risques, fréquent dans les petites villes ou les quartiers indigents des grandes villes ; dans les villages, il répond en outre à une nécessité, le volume de la demande n'étant pas suffisant pour alimenter deux exploitations séparées.

c) Enfin la *localisation des stocks* dans un ou plusieurs centres de consommation est une question d'espèce et de circonstances : elle dépend des conditions d'exploitation de chaque entreprise et de la distribution topographique de la demande. Les Grands Magasins, qui centralisent leurs stocks dans un seul établissement, ont adopté cette politique parce que leur entreprise est généralement située dans un centre où la consommation suffit à alimenter leur

activité commerciale ; ils réalisent ainsi une formule de concentration qui est, par définition, la plus économique. Les Magasins multiples, au contraire, décentralisent leurs stocks dans leurs différentes succursales pour permettre une adaptation plus parfaite de l'assortiment des articles aux manifestations locales de la consommation ; on évite ainsi des assortiments trop massifs et les frais que nécessiterait leur transport de la Maison mère aux différentes succursales, frais qui viendraient alourdir les prix de vente.

3. — Renouvellement des stocks. — Vitesse de rotation.

La question du renouvellement des stocks est d'une résolution difficile parce qu'elle se heurte, d'une part, à la *diversité* croissante des marchandises, et d'autre part, à leur *durée variable d'écoulement*.

D'après les statistiques allemandes, les différentes variétés d'articles produits par diverses industries, pour alimenter les magasins de Détail qui en assurent la vente, se répartissent comme suit :

Parfumerie.	644	variétés.
Chaussures.	1.000	—
Maroquinerie.	5.000	—
Articles émaillés.	60.000 à 100.500	
Aiguilles.	12.000	—
Verrous-serrures, etc.	10.000	—

Les entreprises à succursales multiples parviennent en général à réduire le nombre des catégories d'articles mis en vente. Aux Etats-Unis par exemple, la comparaison, au point de vue des variétés d'articles s'établit comme suit :

	Epicerie en gros (nombre de variétés)	Maisons d'alimenta- tion à succursales (nombre de variétés)
Conserves diverses.....	342	41
Café.....	27	14
Pâtes alimentaires.....	21	7
Sel et sucre.....	43	16
Cirage pour chaussures.	12	5

La réduction de ces variétés a permis des renouvellements beaucoup plus fréquents. On peut citer ainsi, comme particulièrement caractéristique, ce fait que, dans la vente des chaussures en Allemagne, une diminution des 9/10 du nombre des variétés a entraîné une cadence de renouvellement quatre fois plus grande.

La durée d'écoulement des marchandises est sujette à variation pour des raisons quelquefois difficiles à prévoir, telles que la mode, les fluctuations de prix, la mévente, une période de crise, etc...

Une statistique des Grands Magasins des Etats-Unis donne par rayon la répartition suivante :

	Stocks datant de moins de 6 mois	Stocks datant de 6 à 12 mois	Stocks datant de plus de 12 mois
Soies et velours.....	45,8 %....	23,5 %....	30,7 %
Mercerie	61,1.....	14,1.....	23,3
Articles pour Hommes.	54,6.....	13,8.....	31,6
Patrons	100,0.....	—	—
Fourrures.....	1,2.....	48,0.....	50,8
Ameublement.....	29,9.....	20,8.....	49,3
Parapluies.....	16,8.....	1,9.....	81,3
Verreries.....	29,3.....	18,2.....	52,5
Robes pour Dames et Fillettes.....	83,6.....	8,6.....	7,8
Manteaux Dames et Fillettes.....	72,0.....	15,4.....	12,6

L'influence de la mode est ici très sensible ; dans des articles tels que les robes et manteaux pour dames, 80 % environ des stocks datent de moins de 6 mois, tandis que dans la fourrure, au contraire, moins soumise aux variations de la mode, plus de 50 % des stocks sont immobilisés pendant plus d'un an.

Il existe ainsi presque toujours de ces « fonds de boutiques » à peu près invendables qui surchargent les stocks et viennent alourdir les frais d'exploitation. Les commerçants s'en sont rendu compte et un effort général s'est manifesté dans tous les pays, pour pallier à cette immobilisation en réduisant au minimum le volume des stocks.

La propagande faite aux Etats-Unis en faveur du *Hand to mouth buying* (n'acheter que ce dont on a besoin immédiatement) a obtenu quelque crédit auprès des détaillants, bien que son action ait été entravée par l'augmentation incessante des types de marchandises. On sait cependant combien elle a contribué à affirmer le succès des Magasins à succursales multiples.

La réduction des stocks permettait de les renouveler fréquemment et de maintenir ainsi constamment les achats au niveau des ventes ; dans ces conditions, le Prix de Revient des produits était établi au plus juste, sans coefficient supplémentaire de dépréciation.

Peu à peu, la notion de *vitesse de rotation des stocks* s'est ainsi dégagée et précisée. Des enquêtes allemandes, américaines et norvégiennes ont démontré qu'un coefficient élevé de rotation des stocks était un signe de prospérité de l'entreprise.

Dès lors, on a pu définir cette notion avec exactitude comme étant l'expression du « nombre de renouvellements complets qu'a subi le stock pendant une période d'une année ». Le calcul en est relativement simple : il suffit de diviser le Chiffre d'affaires par le chiffre représentant la valeur du stock à l'inventaire, en tenant compte de ce que le Chiffre d'affaires réalisé est calculé en fonction du Prix de Vente des marchandises, tandis que le stock à l'inventaire est généralement évalué au Prix d'Achat ; il faudra donc, soit majorer la valeur du stock, soit diminuer le Chiffre d'affaires d'une somme correspondante.

Les résultats des enquêtes allemandes et américaines ont permis d'établir les relations qui existent entre le coefficient de rotation des stocks, d'une part, l'importance de l'entreprise et ses bénéfices d'exploitation d'autre part.

Parmi les nombreux travaux effectués sur ce sujet, il faut citer une enquête de l'Université de Harvard. Elle a montré que les bénéfices ont tendance à augmenter avec la vitesse de rotation des stocks (l'enquête avait porté sur 79 entreprises, dans lesquelles la vitesse de rotation moyenne était 10).

En Allemagne, les coopératives de consommation

ont vu passer leur chiffre de renouvellement de 7,37 en 1903 à 10,4 en 1931, tandis qu'aux Etats-Unis, pour un Grand Magasin, il avait passé de 3,5 en 1913 à 6,5 en 1931, c'est à dire presque doublé.

Puisque les bénéfices et l'importance de l'exploitation sont en raison directe du coefficient de rotation des stocks, il serait intéressant pour le commerçant de pouvoir activer la rotation du stock. Il ne pourra s'y employer utilement s'il n'a pas déterminé au préalable les articles qui, dans son entreprise, tournent à une vitesse faible, inférieure à la moyenne, et essayé de les éliminer ensuite.

Les statistiques publiées en Allemagne sous forme de « chiffres-mesures » (*Kennzahlen*) ont, à cet égard, fourni des indications précieuses sur les mouvements du stock des principales marchandises, dans les différentes catégories d'entreprises de Détail. La publication de ces « moyennes » permet de déterminer les articles qui, pris individuellement, tournent trop lentement ; elle oblige le commerçant à faire la critique de son assortiment pour contrôler si son stock évolue normalement.

L'expérience a montré que des résultats tangibles pouvaient être obtenus partout où les stocks étaient limités à des produits de bonne vente ou de vente normale. Il ressort d'une enquête faite en Allemagne à la fin de 1933, parmi les détaillants en quincaillerie, qu'un dixième des stocks était vieux de plus de deux ans, et que près d'un tiers avait plus d'un an ; ce qui tendrait à prouver qu'une grande proportion de marchandises n'était pas de vente courante.

Ajoutons que la connaissance du « coefficient général » de rotation est insuffisante pour le contrôle de la régularité du mouvement des stocks ; seule, une liste complète des « moyennes par articles » permet de distinguer ceux qui, parmi les produits en vente, ont une rotation trop faible et alourdissent le stock.

Nous clôturerons ce chapitre sur les stocks en insistant sur l'importance d'un *contrôle rigoureux* des assortiments de marchandises pour l'*abaissement du Prix de Revient*. Il y a dans la composition des stocks, tant en qualité qu'en quantité, une question d'adaptation à la de-

mande qui permet seule d'éliminer les sources de gaspillage qui pèsent ensuite sur l'entreprise et paralysent son activité.

A cet égard, les publications mensuelles des valeurs moyennes de ventes réalisées pour chaque article dans les différentes branches de commerce, comme il en existe en Allemagne, fournissent des indications précises sur l'estimation des produits à tenir en magasin. La Presse allemande a ainsi attiré récemment l'attention du public sur les préférences de la clientèle pour les articles bon marché, au cours de ces derniers mois. Pour ne pas subir de pertes en marchandises qu'ils ne pourront écouler, il a suffi que les détaillants modifient leurs plans d'achats et s'approvisionnent plus largement en articles de qualité inférieure.

Cet effort constant d'adaptation, appuyé sur des informations recueillies dans les statistiques officielles ou privées, est la meilleure garantie d'une gestion économique et rationnelle des stocks.

CHAPITRE II

LA GESTION

Nous abordons maintenant la *gestion proprement dite* de l'entreprise dont les éléments figurent dans les bilans d'exploitation sous la rubrique « Frais généraux ». Ils désignent les dépenses afférentes aux intérêts du capital investi, loyer, salaires, impôts, publicité, éclairage, chauffage, etc., dont la rémunération est récupérée sur les prix de vente payés par les consommateurs.

La baisse du Chiffre d'affaires, consécutive à la Crise économique, est venue aggraver le mauvais rendement des entreprises commerciales, en augmentant le pourcentage de leurs frais généraux. Sans doute, une diminution sensible de ces frais a-t-elle été obtenue grâce à l'abaissement des loyers, la réduction des salaires, et les économies réalisées sur l'ensemble des dépenses d'exploitation ; mais ces compressions s'opèrent toujours avec un certain retard sur la diminution du Chiffre d'affaires et, de plus, elles parviennent rarement à la compenser.

Dans ces conditions, lorsque l'exploitant ne peut récupérer ses frais généraux en totalité dans son prix de vente, il doit accepter de voir diminuer son capital d'investissement, ou s'abandonner à la faillite qui rejette sur les créanciers de l'entreprise une partie des pertes d'exploitation. S'il ne se trouve pas acculé à cette extrémité, il lui faut supporter une lourde aggravation du « coût de la Distribution » qui depuis quelques années, dans le petit commerce, ne laisse pratiquement plus de marge aux bénéfices d'exploitation et nivelle le prix de vente au prix de revient pur et simple.

Des études techniques sur les frais d'exploitation, entreprises dans différents pays, en particulier en Allemagne, en Italie et aux Etats-Unis, ont conclu des résultats de leurs enquêtes, que l'élévation des frais de la Distribution était en partie inhérente au défaut d'organisation « scientifique » de la majorité des établissements commerciaux. Seul un effort sévère de rationalisation permettrait aux distributeurs de réaliser la gestion la plus économique et d'amortir leurs dépenses d'exploitation sans trop alourdir les prix de vente.

Déjà dans la gestion des grandes entreprises de distribution, les *progrès de la technique* ont introduit la division fonctionnelle, le principe de spécialisation, la délimitation des champs d'autorité et de responsabilité, les méthodes du contrôle budgétaire. Ils ont rendu plus efficace l'action de la direction générale de l'entreprise ; appliqués aux problèmes de l'Achat, de la Vente, du Personnel, de la Publicité, des Finances et de la Comptabilité, ils ont amélioré les résultats d'exploitation et réduit notablement les frais généraux.

En revanche, les efforts d'amélioration technique ne trouvent pas d'échos dans le petit commerce ; ils se heurtent à la *psychologie particulière du commerçant* qui préfère gérer son entreprise sans se préoccuper de ses confrères. Fréquemment, l'installation d'un magasin de Détail naît du désir justifié de quelques consommateurs, dont les loisirs sont limités, de faire leurs emplettes dans un quartier proche, où ils seront assurés d'une livraison commode et prompte. Une multitude de petites « boutiques », dont les exploitants trop souvent s'improvisent commerçants, végètent ainsi avec des possibilités d'écoulement restreintes et une exploitation peu rémunératrice. Chacun s'instruit par sa propre expérience, et paie cher cet apprentissage ; une fois acquise, cette expérience ne profite jamais à autrui. En dépit des efforts réalisés par les Associations ou Syndicats professionnels, et plus récemment par des Instituts scientifiques, en vue d'éduquer les distributeurs et de favoriser les échanges d'expérience, les progrès enregistrés sont encore faibles ; ils n'ont atteint qu'un

nombre limité de commerçants. Tel n'est pas le cas dans l'Industrie, où les progrès techniques appliqués dans une entreprise sont aussitôt adoptés par l'ensemble des exploitations concurrentes.

Dans les grandes entreprises de distribution, les Maisons à succursales multiples en particulier, il a été possible de vaincre l'isolement : les expériences acquises, les essais et améliorations se transmettent sans retard d'une succursale à l'autre ; le champ d'observation étant vaste, les perfectionnements sont fréquents, et les progrès réalisés ont largement contribué au succès de cette catégorie d'établissements.

La tâche qui reste à accomplir est de généraliser l'effort de rationalisation et de progression technique chez les moyennes et les petites entreprises.

I. — Formes actuellement présentées par les Organismes de Distribution.

Nous passerons rapidement en revue les principales formes d'organisation présentées aujourd'hui par les entreprises de Détail.

Ce sont par ordre d'importance et de chronologie :

Le *petit magasin indépendant*, auquel on peut associer le *magasin spécialiste*.

Les *Grands Magasins*, dont l'origine remonte à 1852 avec la fondation du Bon Marché.

Les *Magasins à succursales multiples* dont la formule d'organisation semble la mieux adaptée à la « Distribution en masse », contre-partie nécessaire de la « Production en masse ». Cette dernière forme comporte 3 modalités :

Les *Magasins à succursales* proprement dits.

Les *Coopératives*.

Les *Prix Uniques*.

A. — LE PETIT MAGASIN INDÉPENDANT.

Dans la majorité des pays, les petits détaillants représentent environ 90 % de la totalité des entreprises de Dé-

tail ; ils constituent par conséquent, malgré le développement des formes de distribution massive comme les Grands Magasins et les Magasins à succursales, l'une des plus importantes voies d'écoulement de la Distribution. En Angleterre, 50 à 60 % du Commerce total sont absorbés par les petits détaillants ; en Allemagne 80 à 85 %, en Italie environ 50 %.

La différence essentielle qui sépare ces formes d'exploitation des grandes entreprises de distribution, toutes proportions gardées, résulte de ce fait que, très rarement, le souci de remplir la fonction distributive de « lien » entre le producteur et le consommateur ne justifie l'existence de ces organismes. Dans la majorité des cas, l'ouverture d'un petit commerce constitue pour l'exploitant un moyen supplémentaire d'accoître ses revenus, sans qu'un entraînement technique préalable l'y ait, en général, préparé.

Cette tendance s'est largement développée au cours de ces vingt-cinq dernières années, entraînant la prolifération regrettable de petites exploitations dont les directives et la fortune sont confiées au hasard. Le premier Recensement d'Essai de la Distribution, effectué en 1926 dans onze villes des Etats-Unis, a permis de constater que, parmi les entreprises de Détail existantes, 75 % faisaient un chiffre d'affaires inférieur à 10.000 £, et 50 % inférieur à 2.000 £ par an.

Dans ces conditions, le petit commerçant dont la gestion précaire, ignorante des avantages de la technique moderne, favorise toutes les sources de gaspillage, est un élément d'anarchie pour le Commerce national. C'est un des facteurs les plus graves de l'élévation du coût de la Distribution.

Il faut remarquer cependant que le petit magasin indépendant est un élément désirable ; tant au point de vue social que dans l'ordre économique, il remplit une fonction définie qui a sa raison d'être.

Par les dimensions modestes de son exploitation, le contact personnel qu'il entretient avec une clientèle nécessairement restreinte, dont les goûts lui sont familiers et les moyens d'achat aisément appréciables, le petit com-

merçant a un avantage immense sur ses puissants compétiteurs pour bien équilibrer sa gestion : son champ d'investigations est limité et ses calculs d'estimation sont rapides à établir ; c'est ce qui explique la prospérité d'un certain nombre d'établissements spécialisés dans un genre de commerce, dont la clientèle une fois acquise demeure fidèle et régulière ; c'est également la raison du succès de quelques détaillants trop rares, dont la gestion s'appuie sur une connaissance approfondie du milieu et des conditions de leur exploitation.

Tant que le petit commerce sera considéré comme un simple moyen d'existence, et se cantonnera dans un individualisme intransigeant, il y aura peu d'espoir de le voir améliorer sa gestion et coordonner son activité.

Signalons, à cet égard, des signes non équivoques, relevés en Angleterre et aux Etats-Unis, de l'effet moral obtenu sur l'administration des petites exploitations par la compétition entre grandes et petites entreprises de distribution. Ce n'est pas seulement par l'enseignement de leur technique commerciale que les Grands Magasins ont exercé une influence sur les petits commerçants, mais encore en suscitant parmi eux la création (surtout aux Etats-Unis et au Canada) de « groupements volontaires de commerçants », dont le but était de bénéficier en commun des avantages des organismes de distribution massive. Des améliorations sensibles dans l'art de la vente, la disposition des locaux, et la présentation des marchandises ont été ainsi réalisées chez les participants. Bien que ce mouvement soit encore assez récent, on lui impute la responsabilité de l'arrêt de l'expansion des Magasins multiples, enregistré actuellement aux Etats-Unis.

B. — LES GRANDS MAGASINS.

Les Grands Magasins sont avec les Magasins à succursales multiples des formes de distribution massive.

Il est difficile de dégager des caractéristiques générales pour cette catégorie d'entreprises : en effet, les différents éléments qui à l'époque de sa fondation, c'est-à-dire la deuxième moitié du siècle dernier, la distinguaient nette-

ment des autres formes de distribution, ne lui sont plus exclusifs : l'entrée libre, la marque des marchandises en chiffres connus et à des prix fixes, la faculté d'obtenir le remboursement d'un achat qui ne donne pas satisfaction, la publicité, etc... sont autant de principes appliqués depuis longtemps dans l'ensemble du Commerce de Détail. Il en est de même pour beaucoup de ses méthodes d'exploitation, dans le détail desquelles nous ne pouvons entrer ici, mais qui se sont progressivement diffusées jusqu'aux négoce les plus minimes.

Certaines particularités essentielles leur demeurent toutefois personnelles, telles que la diversité des marchandises mises en vente sous un même toit, l'importance du chiffre d'affaires et des frais généraux (aux Etats-Unis par exemple, ces frais ont progressé en dix ans, de 1922 à 1932, de 26,8 % à 36,8 % du chiffre d'affaires), enfin, l'ampleur des installations.

Les variétés de formules adoptées pour leur exploitation n'ont cependant pas toujours respecté ces principes : c'est ainsi que certains Grands Magasins sont aujourd'hui rattachés à des « chaînes », et se rapprochent de la formule des Maisons à succursales ; d'autres ont développé particulièrement la vente par correspondance ; d'autres, encore, ont fait une place importante aux rayons d'alimentation.

Le Grand Magasin pose un problème de Distribution qui s'apparente, à une échelle réduite, au problème même de l'adaptation de la Production à la Consommation : il s'agit de faire correspondre l'offre à la demande, d'arriver à une connaissance aussi exacte que possible des dispositions du public, de ses goûts, des qualités qu'il préfère, du moment qu'il choisit pour faire ses acquisitions, de ses disponibilités d'achat, etc... C'est d'après ces données fondamentales qu'il faudra dresser le plan d'organisation qui permettra à l'entreprise de distribution de remplir sa mission.

Dans son principe d'organisation, délibérément conçu et coordonné, le Grand Magasin s'oppose donc aux formes de distribution précaires que nous venons d'étudier : il est

établi qu'il se trouve devant un certain nombre de fonctions : l'Achat, la Vente, la direction du Personnel, la Comptabilité, la Gestion financière, etc. Ces différentes fonctions font l'objet d'études séparées, mais doivent collaborer ensuite, afin d'assurer à l'organisme une action et un développement harmonieux.

Les deux pivots de cette activité dépendent à la fois du bureau d'organisation et du service chargé de la formation du personnel.

Le premier étudie, sur la base d'une organisation scientifique, les possibilités constantes d'amélioration des systèmes d'opérations commerciales ou administratives.

Le second s'efforce d'améliorer les capacités professionnelles des employés appelés à appliquer ces systèmes, et plus spécialement du personnel vendeur.

Mais c'est au chef d'entreprise qu'il appartient de dicter la politique commerciale de l'entreprise, afin que les marchandises présentées dans les différents rayons correspondent à chaque instant au pouvoir d'achat de la clientèle.

On ne peut qu'admirer sans réserve les progrès qui ont été ainsi accomplis dans la technique commerciale grâce à l'intervention des magasins de large distribution : les statistiques qu'ils établissent, l'usage de plus en plus fréquent qu'ils font du contrôle budgétaire et du contrôle strict du mouvement des stocks leur ont donné le moyen de déceler les catégories d'articles dont l'écoulement n'est pas rémunérateur. Signalons, comme une conséquence de ces recherches, l'application d'un nouveau système de « concession » de l'exploitation de tel ou tel rayon à une entreprise spécialisée, parfois même à une entreprise à succursales, dont le rayon considéré devient alors une succursale à forme particulière. Cette pratique, fréquente aux Etats-Unis (65 % des Grands Magasins), tend à se répandre en Europe pour assurer certains services, tels que la coiffure, la confection, l'alimentation, etc.

C'est à l'application rigoureuse de ses méthodes d'exploitation et de compression des frais de vente que le Grand Magasin doit le rôle prépondérant qu'il occupe aujourd'hui dans la Distribution, en dépit de son faible pourcentage

numérique sur la totalité des entreprises de Détail (10 % en moyenne).

Il est évident que ces méthodes sont encore susceptibles de perfectionnement ; cependant la large diffusion dont elles ont déjà été l'objet dans le Commerce de Détail donne à penser, qu'en l'absence de toute initiative officielle, il peut y avoir là un premier élément de pénétration et d'éducation de la masse commerçante, en vue d'un meilleur aménagement de la Distribution.

C. — LES MAGASINS A SUCCURSALES.

Ce sont des formes d'organisation qui s'apparentent aux précédentes par la conception scientifique de leurs méthodes de gestion.

C'est surtout depuis la Guerre, et principalement après 1925, que cette formule d'exploitation a pris corps et s'est développée ; actuellement au Canada et aux Etats-Unis, elle réalise près de 40 % du Chiffre d'affaires du Commerce de Détail.

Tandis que les facteurs de prospérité commerciale des Grands Magasins se concentrent sur un seul établissement, ceux des Magasins multiples s'étendent exclusivement en surface. Cette expansion géographique comporte, elle aussi, un certain nombre de variantes : au seul point de vue *topographique*, on peut rencontrer des Magasins à succursales « *locales* », « *régionales* », ou « *nationales* », toutes ces unités de distribution étant placées sous le contrôle de l'administration centrale qui assure l'unité de l'exploitation. En ce qui concerne les rapports *administratifs* des agences avec l'administration centrale, on distingue les véritables succursales, les semi-succursales, les succursales « apparentes » (même raison sociale, et centrale d'achat commune), et les magasins en apparence « indépendants », mais rattachés à une Maison mère.

D'autres variations permettent encore de classer les Magasins multiples d'après la *provenance des capitaux* utilisés, en les séparant en entreprises purement capitalistes (Magasins à succursales proprement dits et Prix Uniques), en

entreprises à forme coopérative, et en entreprises résultant soit d'une association de détaillants, soit d'un groupement mixte de détaillants et grossistes (*Voluntary chains*).

Parmi toutes ces formes d'exploitation, nous étudierons les trois types les plus communément répandus dans le commerce : Magasins à succursales proprement dits, Coopératives de consommation et Prix Uniques.

a). — *Les Magasins à succursales proprement dits* : Dans cette forme d'organisation, les différentes succursales et la Maison mère subordonnent leur activité à l'exploitation d'un seul commerce, épicerie, chaussures, etc...

En Angleterre et aux Etats-Unis, les premières exploitations de ce genre se bornaient à la distribution de denrées non périssables, telles que le thé, le café, le cacao, etc... Peu à peu cette formule s'est étendue à tous les commerces d'alimentation, boulangerie, boucherie, laiterie, etc., puis à tous les autres commerces. Elle atteint aujourd'hui un développement si considérable que dans la majorité des branches commerciales, elle absorbe de 15 à 40 % du commerce total. La technique d'exploitation présente souvent des variations considérables entre deux commerces différents ou même entre deux Magasins à succursales, spécialisés dans le même commerce.

Dans l'évaluation des frais d'exploitation, on doit tenir compte des fonctions diverses assumées par ces organismes : à cet égard, l'administration centrale peut être considérée comme une entreprise de Gros et parfois comme le siège social d'une entreprise industrielle.

Des observations faites aux Etats-Unis en 1927 ont ainsi démontré que dans le Commerce de la Chaussure, de l'Épicerie et de la Boucherie, les frais de l'administration centrale oscillaient entre 20 et 30 % du total des frais généraux.

Le degré d'efficacité de cette forme d'organisation dépend donc pour une grande part des qualités techniques et administratives dont fait preuve l'administration centrale.

b). — *Les coopératives de consommation* : leur origine remonte très loin (1844), mais elles ont pris depuis la

guerre une extension rapide, due à l'introduction dans leur gestion des méthodes modernes de la technique commerciale. En France, le chiffre d'affaires annuel de ces entreprises s'est élevé de 1.899 millions en 1926 à 2.750 millions en 1931 ; en Suisse, de 270 à 300 millions de francs suisses ; en Angleterre, de 296 à 333 millions de livres sterling ; quant au personnel, il a passé dans ce dernier pays de 200.000 à 260.000 employés.

Bien que le mouvement coopératif embrasse un nombre important d'activités différentes en dehors du domaine de la Production et de la Distribution (telles que Banque, Assurances, Imprimerie et Commerce agricole), c'est la fonction distributive qui continue néanmoins à être la mieux représentée dans ce mode d'organisation.

Ces coopératives se sont surtout spécialisées dans l'alimentation. En Angleterre, 80 % du chiffre d'affaires réalisé par ces entreprises proviennent de la Boucherie, l'Épicerie, la Laiterie et la Boulangerie. En Allemagne, 50 % sont dus à l'Épicerie et 32 % à la Boucherie.

Le rendement du personnel s'est nettement amélioré depuis 1910, le chiffre d'affaires par personne employée s'est accru, en partie par suite de l'élévation du chiffre d'affaires total ; mais, en revanche, les frais de personnel ont aussi augmenté.

Des enquêtes faites en Allemagne dans les coopératives de consommation ont montré que l'extension de l'entreprise entraînait en général une élévation des frais généraux, tandis que le chiffre d'affaires par personne employée demeurait sensiblement le même.

Le trait caractéristique de la formule coopérative est de payer à ses membres, en sus de l'intérêt du capital-action, un certain dividende, calculé sur le montant des achats effectués par eux pendant l'année ; cette somme leur est remise en espèces, ou sous forme d'actions nouvelles, qui viendront grossir leur part de capital dans la Société.

Dans ces conditions, les prix pratiqués par ces organismes demeurent les prix ordinaires du marché, et c'est de l'attrait exercé sur les participants par cette ris-

tourne annuelle qu'on escompte le succès du mouvement.

Dans les Coopératives de consommation, la direction de l'établissement est confiée à un Comité élu, dont les membres sont choisis, sans distinction de compétence, dans le corps des consommateurs-fondateurs de la Société. Le capital social est souscrit par les membres fondateurs, qui en cette qualité peuvent effectuer leurs achats quotidiens dans ces organismes, et toucher en retour une remise proportionnelle à l'importance de leurs acquisitions. Chaque Société est un organisme indépendant, pleinement responsable de sa gestion.

Les Coopératives de détail doivent, en principe, s'approvisionner auprès des Magasins coopératifs de gros (*Wholesales*), et ne vendre leurs produits qu'à leurs adhérents. Ce caractère de *mutualité*, joint à la limitation des parts individuelles d'actions, ont exempté les Sociétés coopératives de l'Impôt sur les bénéfices commerciaux. Cette exemption a largement contribué à leur rapide expansion.

Mais avec le développement de ces établissements, le lien qui unit les Sociétés à leurs membres et les membres aux Sociétés s'est peu à peu relâché : les Sociétés ont cherché à secouer le joug et à étendre leurs ventes à tous les consommateurs éventuels ; les membres n'ont plus voulu restreindre leurs achats aux seuls magasins coopératifs, et leur ont fait des infidélités de plus en plus fréquentes ; on a souvent constaté, dans les magasins à « Prix Uniques », une brusque élévation du chiffre d'affaires, consécutive à la distribution d'un dividende aux membres de coopératives environnantes.

C'est qu'en fait le système coopératif est difficilement compatible avec une conception de large distribution.

Aussi, depuis quelques années, le mouvement coopératif tend-il à se transformer et à abandonner le principe initial de coopération pour une formule de libre et massive distribution, seule susceptible de permettre une compression rigoureuse des prix de revient. L'expansion actuelle, en particulier, est due à l'absorption d'un grand nombre de Sociétés coopératives par de grandes entreprises

commerciales, d'origine privée, dont l'activité déborde largement le champ coopératif.

c). — *Les Magasins à Prix Uniques* : D'origine américaine, ce système de distribution est particulièrement associé au nom de Woolworth (dont les établissements sont si répandus en Angleterre) et sa désignation a pour but de distinguer les Prix Uniques des autres formes de Magasins multiples.

Les Magasins à Prix Uniques se sont beaucoup développés ces dernières années, en particulier aux Etats-Unis (où ils ont atteint leur zénith), en Allemagne, en Angleterre et en France.

Cette forme d'organisation apparaît comme l'adaptation la plus parfaite, qui ait été créée jusqu'à ce jour, de la Distribution en masse à la Production en série; dans ces conditions, seule la formule des succursales multiples permettrait de mettre à la disposition du public l'énorme volume d'assortiments absorbé par ces entreprises.

Le principe d'activité des Magasins à Prix Uniques consiste à réduire au minimum le niveau des prix de vente, afin d'assurer aux produits la plus large diffusion. La recherche de ces prix minima suppose une sélection sévère parmi les produits, pour ne retenir que ceux dont le prix de revient est bas et la consommation certaine.

La standardisation des prix et des marchandises a donné aux Prix Uniques de puissantes facultés d'achat, encore accrues par les disponibilités en espèces que leur procure le système de paiement des marchandises au comptant. Il n'est pas rare de voir ces organismes absorber la production intégrale d'une ou plusieurs manufactures; c'est là un avantage considérable pour les deux parties, autant pour le producteur dont l'activité est assurée de trouver un débouché, que pour le distributeur qui peut comprimer au maximum le prix d'achat de ses produits. Ces produits sont d'ailleurs renouvelés fréquemment, en raison du volume de la consommation; aussi l'élévation constante de la vitesse de rotation des stocks est-elle une des caractéristiques principales des Magasins à Prix Uniques.

Mais le prix-limite des marchandises ne doit pas restreindre indûment le nombre des variétés de marchandises ; et le plus grand mérite de ces organismes est peut-être dans l'effort — d'ailleurs couronné de succès — pour élever la qualité des articles mis en vente, tout en conservant le principe de stricte compression des prix de revient : en Amérique, chez Woolworth, 10.000 espèces différentes de marchandises sont en vente actuellement.

Les méthodes de standardisation, si heureusement appliquées aux marchandises, ont été étendues en outre à l'aspect extérieur et à l'aménagement interne de ces établissements. En ce qui concerne l'architecture, leurs dimensions, leur décoration, etc., présentent la même uniformité. Au point de vue de leur disposition intérieure, l'équipement, l'aménagement des rayons et des marchandises, le principe de paiement au comptant de tous les articles, directement à la vendeuse qui enregistre les ventes à l'aide de machines automatiques, toute cette organisation standard revêt la même unité dans tous les magasins du type « Prix Uniques ».

Cette organisation ne comporte pas de service de livraison des marchandises.

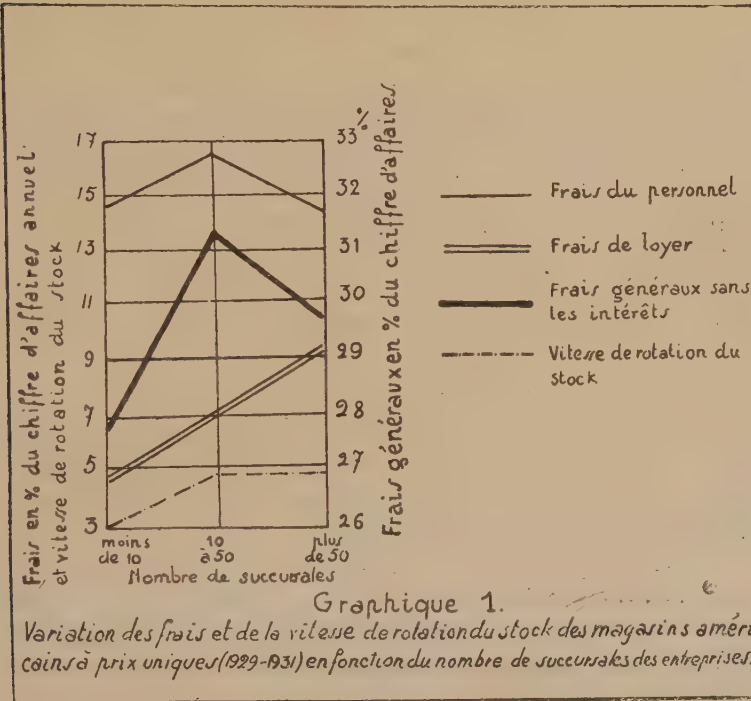
La publicité en est exclue, puisque par définition le prix fixé est le prix-limite ; seule, l'ouverture de nouveaux rayons est annoncée au public par des insertions dans la Presse.

Dans ces conditions, les frais généraux sont réduits au strict minimum. Des enquêtes récentes ont démontré que ces frais et les frais de loyer avaient une tendance à augmenter avec l'importance de l'entreprise, estimée au nombre de succursales ; mais ils semblent toutefois atteindre un maximum pour un certain degré de développement.

Le graphique ci-après pour les magasins américains à Prix Uniques (1929-1931) montre que les Frais généraux oscillent autour de 30 % du Chiffre d'affaires, les frais de Loyer autour de 7 % et les frais de Personnel autour de 15 %.

On constate, depuis quelques années, l'apparition de quelques entorses à la stricte application des méthodes

d'exploitation des Prix Uniques : l'adjonction de services de livraison des marchandises, la vente de quelques articles de qualité supérieure, à des prix analogues à ceux des Grands Magasins, ont donné naissance à des formules d'exploitation mixtes, dont les principes de gestion s'apparentent à la fois à ceux des Grands Magasins et à ceux des



Magasins à prix fixes. Certains Grands Magasins, comme le « Printemps » par exemple, ont créé également dans leur entreprise un service spécial de vente de produits à prix fixes.

Cette interpénétration entre différents modes d'exploitation dans les grandes entreprises de Distribution, obtenue grâce à la diffusion des progrès de la technique commerciale, a donné au mécanisme distributif le moyen d'acquiescer une certaine souplesse d'adaptation aux besoins de la consommation.

Quelle que soit la forme d'organisation adoptée par une entreprise de distribution, il est un certain nombre de *données fondamentales* auxquelles ce mode d'organisation doit satisfaire et dont dépend sa prospérité commerciale.

Le premier point à examiner est celui de *l'emplacement* du magasin : ce choix ne doit pas être livré au hasard. Il doit au contraire remplir un certain nombre de conditions, déterminées par une analyse complète de la zone à desservir. Il faut que le commerce envisagé soit assuré d'y trouver un débouché satisfaisant. L'appréciation de la demande, basée sur l'étendue de la population environnante, sa densité, sa composition, son taux d'accroissement, ses goûts particuliers, donnera une première indication sur le chiffre d'affaires éventuel que cette entreprise pourra réaliser.

Le commerçant devra se préoccuper ensuite d'une question non moins importante, celle du nombre et de la qualité des établissements exerçant le même commerce dans la périphérie : c'est de cet autre facteur que dépend encore le chiffre d'affaires ; le degré plus ou moins intense de la concurrence est en rapport étroit avec le taux de mortalité des exploitations. L'inconséquence des petits détaillants à cet égard a souvent coûté la vie à leur entreprise.

C'est, en effet, dans les petites entreprises de Détail, où la question d'établissement ne fait l'objet d'aucun examen préalable, que la mortalité est la plus élevée. Une enquête faite dans l'Illinois, aux Etats-Unis, entre 1929 et 1930, rapporte que sur 1.000 magasins de Détail nouvellement créés, 344 disparaissaient au bout d'un an, 474 en deux ans, et 587 en trois ans.

Sans doute de multiples facteurs, tels que l'instabilité de la situation économique et de la demande, ont-ils contribué à produire ce résultat ; mais il n'en est pas moins certain que si près des trois cinquièmes de ces nouvelles affaires ont disparu en 3 ans, c'est qu'un grand nombre d'entre elles n'étaient pas viables.

Le deuxième point à élucider est celui des *dimensions* à donner au magasin, sa surface utile, son orientation, les agencements intérieurs ou extérieurs destinés à favoriser la

vente des produits à l'étalage, etc. ; la solution de ce problème est la conséquence directe des données relatives au choix de l'emplacement. L'estimation approximative du chiffre d'affaires, compte tenu des facultés de consommation et du degré de la concurrence, permettront de proportionner à ce chiffre l'importance de l'entreprise : le prix du loyer ne doit jamais dépasser un certain pourcentage du chiffre d'affaires.

Les Magasins à succursales, forts d'une expérience multiple, ont acquis dans cet ordre d'idées des connaissances précises sur les conditions que doivent remplir leurs locaux. Voici à titre d'exemple, la formule à laquelle s'est ralliée une maison allemande d'alimentation, à succursales :

Superficie : 90 mètres carrés ; largeur de façade : 8 mètres ; 2 vitrines ; la porte au centre ; accès de plain-pied ; le côté de l'ombre ; la vue libre à travers la porte.

Si cette pratique se généralisait à toutes les branches de la Distribution, on épargnerait aux détaillants bien des efforts stériles.

2. — **Éléments organiques de la Gestion.** **Les Chiffres-mesures.**

Le succès d'une entreprise, en dehors du problème de premier établissement que nous venons de signaler, dépend presque entièrement du montant de ses frais d'exploitation et par suite de l'efficacité de sa gestion. Si ces frais s'élèvent, le pourcentage d'amortissement qui entre dans la constitution du Prix de Revient s'élèvera également et la *marge de bénéfice diminuera* d'autant ; à moins que le commerçant ne préfère *relever ses prix de vente*, solution de paresse qui laisserait supposer que le consommateur est prêt à accepter une hausse des prix. En tout état de cause, c'est par une stricte compression des dépenses qu'on pourra le mieux pallier au double inconvénient de contraction du bénéfice ou de hausse des prix.

Cette question ne doit pas être traitée à la légère, car on ne peut indifféremment économiser sur tel ou tel cha-

pitre des frais généraux, sans risquer de compromettre l'intérêt général de l'exploitation.

Une base d'appréciation est indispensable au commerçant pour réduire utilement ses frais d'exploitation. Dans ce sens, les études comparatives entre des entreprises de même catégorie, et la faculté laissée à l'exploitant de comparer lui-même ses conditions d'exploitation avec celles d'entreprises similaires, apportent à ce dernier non seulement les critères les plus importants, mais encore des principes directeurs pour la prévision de ses frais généraux.

Les techniciens désireux de constituer une « Science des Affaires » se sont attachés, à partir d'un certain nombre de données pratiques fondées sur l'expérience, à appliquer des modes de calcul mathématiques à l'étude des conditions d'exploitation.

Dès avant la Crise, des commerçants entreprenants avaient employé pour leurs affaires un système de ce genre, mais il s'étaient, en général, limités à l'addition d'un pourcentage fixe au prix d'acquisition de leurs stocks. Cette méthode était évidemment trop simpliste pour faire face aux problèmes actuels.

C'est en Allemagne que des recherches sur l'exploitation scientifique des entreprises ont fait naître et se développer la science toute récente des « Chiffres-mesures ».

Cette méthode, que nous avons eu déjà l'occasion de signaler au cours de cette étude¹, tout en n'apportant pas encore de conclusions définitives, a déjà pris dans ce pays une extension considérable. Elle a permis de définir, entre les principaux facteurs d'exploitation d'une entreprise commerciale, des rapports de grandeur dont la permanence a été constamment confirmée par des observations suivies et contrôlées.

« Il est devenu possible aujourd'hui, grâce à la méthode des Chiffres-mesures », dit M. Otto Schaefer, Président du Comité Technique du B. I. P. E. D. « de fonder une nouvelle entreprise en déterminant à l'avance le nombre

1. Enquêtes allemandes, page 56.

de mètres-carrés de plancher qui seront nécessaires à son emplacement, l'installation qu'il faudra prévoir, le nombre de clients sur lesquels on pourra compter étant donné une certaine population, et tous les pourcentages des frais généraux sur le Chiffre d'affaires. Il viendra indubitablement un moment où l'Etat assumera lui-même la responsabilité de rassembler ces données et de les mettre à la disposition des commerçants, »

D'une façon générale, les coefficients ainsi obtenus ne sont valables que pour des établissements de dimensions analogues, situés dans des localités comparables et vendant des articles aussi voisins que possible. Ils ont contribué à dégager un certain nombre de principes généraux sur les conditions d'exploitation d'un commerce, quelle que soit sa forme d'organisation.

Les principaux éléments qui entrent dans la composition des Frais d'exploitation d'une entreprise commerciale sont constitués par :

- le Service des Intérêts du Capital investi ;
- le Loyer ;
- les Frais de Stockage ;
- les Salaires du Personnel ;
- les Frais de Publicité ;
- les Frais de Livraison ;
- les Frais d'Eclairage, Chauffage, etc. ;
- les Impôts et Contributions.

L'étude particulière de chacun de ces postes de dépenses permettra d'établir pour chacun d'eux un coefficient moyen qu'ils ne devront pas dépasser.

Dans ces conditions, grâce au strict contrôle de ses frais généraux, le détaillant pourra déceler immédiatement lesquels, parmi ces frais, dépassent le coefficient public pour sa catégorie.

Avant de passer à l'examen individuel des éléments constitutifs des frais d'exploitation, nous dégagerons ici quelques caractéristiques d'ordre général sur la nature et les lois d'évolution de ces frais dans le Commerce de Détail.

Il faut remarquer tout d'abord que les statistiques que

l'on possède en cette matière ne sont pas toutes comparables entre elles ; en général, elles ne couvrent pas les mêmes faits pour les grandes et les petites entreprises. C'est ainsi que dans la comptabilité d'une petite maison de commerce, on néglige de faire figurer dans les frais la rémunération du patron et de sa famille, l'intérêt du capital investi, le loyer du magasin (si le patron en est propriétaire) ; enfin, les frais de stockage sont souvent prélevés sur les bénéfices au lieu de faire partie des dépenses proprement dites ; autant de facteurs qui sont traités rationnellement dans les comptes de gestion des grandes entreprises de vente. Cette considération réduit naturellement le champ d'investigation des statistiques.

D'autre part, en ce qui concerne la nature de ces frais, il faut distinguer chaque fois que cela sera possible, les *frais fixes des frais afférents à une vente déterminée* :

Les *frais fixes* sont ceux qui ne dépendent pas du chiffre d'affaires et qui existent du fait même que le magasin est ouvert à la clientèle. Ce sont par exemple le loyer, les intérêts du capital d'investissement, le salaire du personnel, les impôts et contributions. Ils sont en général très élevés. En Allemagne, dans le commerce de la Chaussure (1930), ils comprenaient tout le loyer, 89,5 % des frais de personnel, et 78,5 % des frais généraux ; dans le commerce de la Quincaillerie (1927), 51,4 % des frais généraux. Au Etats-Unis (1926-1927), la moyenne des frais fixes atteignait généralement 69 % des frais généraux, avec un minimum de 61 % pour l'Épicerie et un maximum de 74 % pour les Boucheries.

Les *frais commerciaux*, ou frais imputables au chiffre d'affaires sont plus difficiles à caractériser. *Ils dépendent en majeure partie du travail occasionné par la vente* (rendement du personnel, vitesse de rotation des stocks, etc.).

Leurs variations ont été précisées par un certain nombre d'observations intéressantes. Par exemple, on a recherché dans quelle mesure le pourcentage des frais entraînés par une vente est lui-même influencé par la *valeur* des objets vendus. Il est évident que, dans une même exploita-

tion, les articles chers nécessitent en général moins de frais de vente que ceux de médiocre valeur ; il est difficile d'ailleurs de faire à ce sujet des appréciations exactes. En Allemagne cependant, dans un commerce d'Epicerie-Mercerie, vendant des articles variés (Alimentation-Papeterie, etc.), on a relevé les pourcentages indiqués dans le tableau ci-dessous (la base 100 représentant la valeur d'un article courant en alimentation : le quart de livre de beurre) :

	Valeurs	Marge des frais commerciaux en % du chiffre d'affaires
Petits paquets d'aiguilles.	4	76 %
1 livre de sel.....	13	60
1 carte postale illustrée...	13	60
1 petit flacon d'encre.....	50	33,33
1 livre de pommes.....	66	25
100 gr. de chocolat.....	83	20
1/4 de beurre.....	100	14
1 livre de sucre.....	100	8

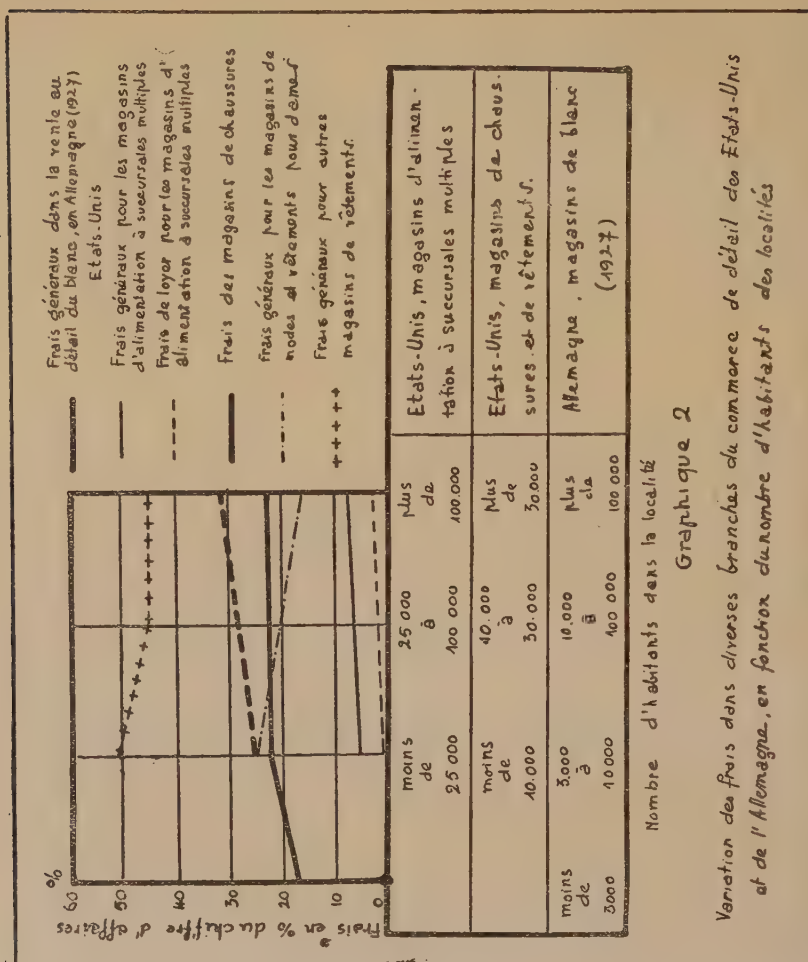
D'autres observations analogues ont établi que ces frais (toujours exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires) diminuaient quand le rendement du personnel et la vitesse de rotation des stocks augmentaient.

Il est souvent utile de déceler ainsi parmi les frais généraux ceux qui autorisent des marges de compression ; car sans toucher aux bases de l'exploitation (loyer, personnel), le simple jeu de ces éléments variables suffit souvent à réaliser l'économie nécessaire au rétablissement d'une gestion bénéficiaire.

D'une façon générale, frais fixes et frais variables dépendent d'un certain nombre de facteurs communs :

1° *L'importance de l'agglomération* : les variations de ce facteur et celles des frais généraux ont tendance à évoluer dans le même sens.

Le graphique ci-dessous fait état de cette observation pour l'Allemagne et les États-Unis ; la marge est d'ailleurs assez faible :



2° L'importance de l'entreprise : la variation ici est encore dans le même sens ; une statistique sur les drogueries allemandes, en 1931, donne la progression suivante des frais généraux en fonction du nombre de personnes employées :

1 personne employée....	18 %	du chiffre d'affaires.
2 à 3	—	21 %
4 à 7	—	22 %
Plus de 7	—	26 %

(mais il ne faut pas oublier que les petites entreprises ne tiennent pas toujours compte de la rémunération du patron et des intérêts du capital investi).

Une statistique allemande concernant le commerce d'appareils électriques et d'éclairage (1927) constate qu'au-delà d'un certain point, les frais généraux diminuent. Ce point peut être considéré comme définissant la *dimension optima* de l'entreprise; et il serait intéressant de rechercher précisément dans quelle mesure, les chiffres caractérisant les entreprises saines parviennent ou non à se grouper autour de ce point critique. A cet égard, des statistiques américaines indiquent que près de 87 % des magasins ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à \$ 50.000, et que les magasins ayant un chiffre d'affaires de \$ 50.000 à 200.000 réalisent à eux seuls près de 42 % du chiffre total des ventes).

3° *La qualité de la marchandise vendue* : lorsque la qualité s'élève, les frais généraux s'élèvent également.

Une statistique américaine dans les magasins de chaussures (1929) a évalué les frais généraux en fonction du luxe de l'assortiment : lorsque le prix de vente de la paire de chaussures est inférieur à \$ 5, ces frais s'élèvent à 31,6 % du chiffre d'affaires ; et lorsque le prix de la paire dépasse \$ 5, ce pourcentage peut aller jusqu'à 35 %.

4° *Le chiffre d'affaires par personne employée et la vitesse de rotation des stocks* : une statistique suédoise (1931) sur la vente des vêtements pour hommes montre que les frais généraux diminuent quand les caractéristiques ci-dessus augmentent.

Pour un stock renouvelé moins d'une fois et demie par an, les frais généraux sont de 25,2 % ; ils passent à 23,2 %, puis à 20,8 % quand la vitesse de rotation du stock s'élève de 1 1/2 à 2, puis devient supérieure à 2.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires par personne employée : pour des moyennes s'élevant successivement de 25.000 à 30.000, puis à 35.000 couronnes, les frais généraux ont atteint respectivement 20, 23 et 18,3 % du chiffre d'affaires.

Tels sont les principaux éléments dont les variations

exercent une influence sur le montant des frais généraux. Quant au *pourcentage normal* de ces frais, calculé en fonction du chiffre d'affaires, il varie d'une façon considérable selon les branches de commerce ; il varie également pour une même branche de commerce, suivant les pays considérés. Il ne saurait en effet y avoir un seul critère national ou international ; la diversité même de situation, de nature, d'organisation et de but poursuivi, qui sépare les divers commerces entre eux, d'une part, et leur pays d'origine, d'autre part, ne permet de concevoir l'uniformité qu'à l'intérieur d'un même commerce, pour un pays considéré, c'est-à-dire pour des conditions d'exploitation en tous points comparables.

Un exemple particulièrement saisissant des écarts présentés par ce coefficient nous est donné par les Etats-Unis, où, d'après les estimations de 1921, les frais généraux variaient de 8,8 % pour le commerce des céréales, à 60,8 % pour les carrosseries automobiles.

De même, dans le commerce de l'alimentation (chez les détaillants indépendants), on a relevé les pourcentages de frais suivants :

Etats-Unis (1924).....	18,0 %
Danemark (1931).....	12,6 %
Allemagne (1932).....	17,3 %
Suède (1928).....	12,3 %
Norvège (1931).....	12,3 %
Angleterre (1924-25).....	11,7 %
Finlande (1933).....	7,5 %

Il nous reste à présent à examiner les éléments mêmes de ces frais généraux et à déterminer approximativement la part de chacun d'eux dans le pourcentage global.

1^o. — LES FRAIS FINANCIERS.

Ces frais, tout au moins en ce qui concerne les *intérêts du capital investi*, sont de ceux qui ne figurent pas habituellement sur les bilans, comme c'est le cas, par exemple, dans les entreprises montées en Sociétés anonymes.

Aussi éprouve-t-on quelques difficultés à les évaluer.

De nombreuses enquêtes menées en Allemagne et aux Etats-Unis ont permis néanmoins de dégager un certain nombre de moyennes générales, calculées sur le chiffre d'affaires :

En Allemagne, les frais d'intérêt du capital s'élèvent environ à 2 % du chiffre d'affaires.

Aux Etats-Unis, ce pourcentage oscille entre 1 et 1,25 %.

Examinées dans le détail, ces données générales se décomposent de la façon suivante :

Allemagne :

Commerce de vêtements en appartement (1927).....	0,4 %
Grands Magasins spécialisés dans les textiles.....	0,8 %
Blanc (1930).....	1,2 %
Textiles (1930).....	1,3 %
Coopératives de consommation (1930)....	1,5 %
Quincaillerie-articles de ménage (1930)...	1,5 %
Vêtements (1929-1930).....	1,6 %
Chaussures (1930).....	1,6 %
Mercerie (1930).....	1,7 %
Vente de vêtements par correspondance (1927).....	2,0 %
Magasins vendant à crédit.....	2,1 %

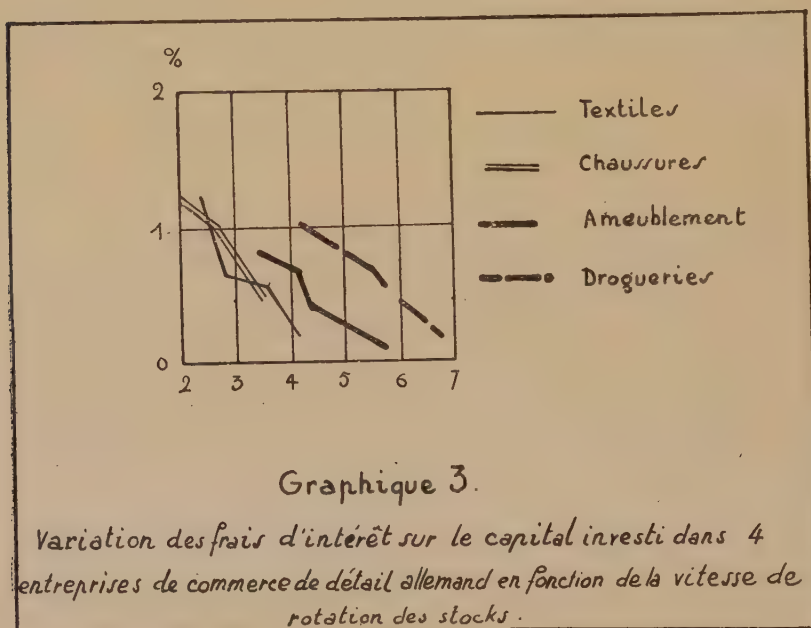
Etats-Unis :

Alimentation (1923).....	1,0 %
Vêtements pour dames et fillettes (1930).	1,8-2,2 %
Chaussures (1923).....	2,7 %
Quincaillerie, articles de ménage (1919)..	3,3 %

Ces frais figurent parmi les *frais fixes*, c'est-à-dire qu'ils sont pratiquement incompressibles, sauf modification organique du capital d'investissement.

Néanmoins, des enquêtes poursuivies en Allemagne dans

un certain nombre d'entreprises commerciales, il résulte que toute augmentation dans la vitesse de rotation des stocks entraîne une sensible diminution des frais d'intérêts; le graphique ci-dessous fournit un exemple de cette décroissance.



Les autres frais financiers que nous signalons ici pour mémoire résultent des dépenses, et éventuellement des pertes, entraînées par le *crédit* dans le Commerce de Détail.

a) *Vente à crédit* : Les risques encourus par les magasins vendant à crédit ont fait l'objet d'études assez précises en Angleterre, aux Etats-Unis et en Allemagne.

En Angleterre et aux Etats-Unis, les pertes attribuables à ce mode de vente ont été évaluées à près de 1 % du chiffre d'affaires.

En Allemagne, elles s'établissent comme suit :

	Frais d'intérêt		Pertes causées par les clients insolubles	
	en % des ventes à crédit	en % du chiffre d'affaires	en % des ventes à crédit	en % du chiffre d'affaires
Textiles.....	1,5 %	0,23 %	2,0 %	0,30 %
Vaisselle et verrerie.	1,5	0,18	3,7	0,40
Articles de cuisine et ménage.....	1,7	0,35	1,5	0,56

b) *Vente à tempérament* : Cette modalité de crédit a atteint en 1929, aux Etats-Unis, 13 % du montant total des ventes; l'ameublement et les appareils électriques étant les branches de commerce dans lesquelles elle se rencontre le plus fréquemment. En Allemagne elle s'est aussi considérablement développée : un exemple de statistique élaborée dans ce pays, dans deux branches de commerce différentes, montrera comment se solde en moyenne, au point de vue des frais, cette méthode de vente :

	Vente de meubles	Vente de vêtements
<i>Frais imputables à chaque vente réalisée :</i>		
Frais de personnel.....	5,9 %.....	10,9 %
Total des frais.....	17,7.....	28,9
<i>Frais entraînés par l'existence du crédit :</i>		
Correspondance, contentieux.	0,6.....	1,0
Frais généraux (en % des paiements encaissés).....	20,8.....	32,3

L'importance du crédit varie suivant les formes de commerce. Elle augmente à mesure que le commerce se rapproche du consommateur. En raison du développement pris par le crédit dans le Commerce de Détail, l'évaluation circonstanciée des frais et des pertes qu'il peut entraîner dans la vente de tel ou tel article, permettra au commerçant de savoir entre quelles limites il est de son intérêt d'étendre ou de comprimer cette modalité de vente.

20. — LES FRAIS LOCATIFS

Le *loyer* fait partie des *frais fixes*; il doit donc être en rapport avec l'importance du chiffre d'affaires pour ne pas grever trop lourdement l'exploitation d'un commerce.

La moyenne de ces frais, les plus importants après les salaires du personnel, atteignait 4,2 % du chiffre d'affaires aux Etats-Unis, et 3,6 en Allemagne, en l'année 1929.

Ce pourcentage dépend évidemment de la branche de commerce considérée. Voici comment, dans les deux pays précités, ces pourcentages se répartissaient entre diverses catégories d'entreprises :

Aux Etats-Unis :

Lait.....	0,8 %
Epicerie.....	2,3-2,8 %
Volailles et œufs.....	2,9 %
Thé, café.....	3,0 %
Viande.....	3,1 %
Grands Magasins.....	3,1 %
Alimentation générale.....	4,8 %
Vêtements pour hommes et garçonnets	7,0 %
Chaussures pour dames.....	8,4 %

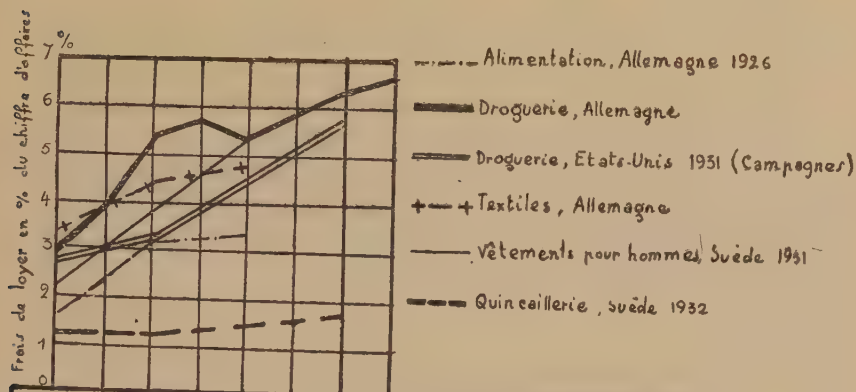
En Allemagne, les coefficients sont un peu moins élevés :

Coopératives de consommation (1927-1928).....	1,3 %
Alimentation (1927).....	2,6 %
Vêtements pour dames et fillettes....	3,5 %
Chaussures (1930).....	3,8 %
Grands Magasins.....	4,0 %

Les facteurs qui exercent une influence sur l'élévation de ce pourcentage dépendent, d'une part, de l'*importance de la localité*, et, d'autre part, de l'*importance de l'entreprise*.

a) *Importance de la localité*: D'une façon générale, plus la ville est grande et plus les frais de loyer sont importants.

Cette assertion est confirmée par le graphique ci-dessous, emprunté aux statistiques relevées dans les documents recueillis en Allemagne pour l'élaboration des « Chiffres-mesures ».



moins de 20 000	Alimentation ALLEMAGNE 1926
moins de 10 000 de 10 000 à 30 000 de 30 000 à 50 000 de 50 000 à 100 000 de 100 000 à 250 000 de 250 000 à 500 000 de 500 000 à 1 000 000 plus de 1 000 000	Droguerie ALLEMAGNE
moins de 5 000 de 5 000 à 8 000 de 8 000 à 12 000 plus de 12 000	Droguerie ETATS-UNIS 1931
moins de 50 000 de 50 000 à 100 000 plus de 100 000	Textiles ALLEMAGNE
moins de 10 000 de 10 000 à 50 000 plus de 50 000	Vêtements pour hommes SUEDE
moins de 10 000 de 10 000 à 25 000 de 25 000 à 50 000 plus de 50 000	Quincaillerie SUEDE

Nombre d'habitants des localités

Graphique 4.

Variation des frais de loyer de divers commerces de détail de divers pays en fonction de l'importance des localités

b) *Importance de l'entreprise.* — L'influence de cette variation est assez difficile à établir; il ne faut pas oublier que les frais locatifs sont en principe des frais fixes, s'adaptant difficilement aux fluctuations du chiffre d'affaires. Néanmoins, d'après les constatations recueillies sur cette question, il semble qu'à l'inverse des frais généraux, les frais immobiliers aient tendance à augmenter lorsque le chiffre d'affaires s'élève. Dès avant la guerre, des statistiques relevées en Allemagne attribuaient au pourcentage locatif, dans les différentes branches de commerce, les coefficients suivants (le coefficient 100 étant affecté aux frais immobiliers par mètre carré, dans le commerce de la Chaussure):

Vente de café et de thé :

Magasins à succursales dans de petites et moyennes localités.....	25- 30 %
Magasins indépendants des grandes villes.....	45- 55 %
Loyers maxima de cette branche de commerce	100-120 %

Grands Magasins :

Chiffre moyen (pour tous les étages) ..	50 %
---	------

Chaussures :

Moyennes	100-150 %
Maximum.....	250 % et pl.

Cigares :

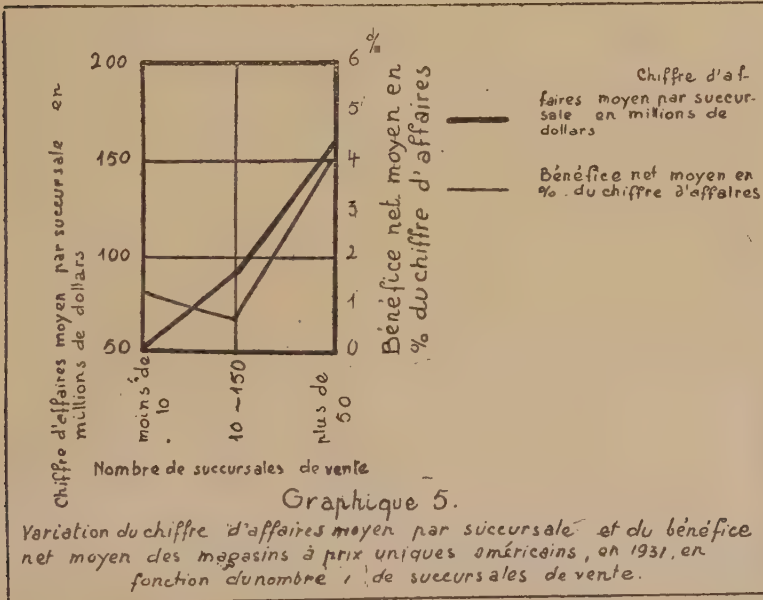
Magasins dans les grandes villes.....	200-250 %
Maximum.....	1.000 % et pl.

On a essayé d'utiliser cette caractéristique pour déterminer les *dimensions optima* que peut présenter un magasin dont on voudrait connaître les possibilités d'extension : en général, cette appréciation demeure empirique ; elle dépend de l'importance des villes, — les grandes cités où le pouvoir d'achat est le plus élevé, étant celles où les magasins peuvent atteindre le plus grand développement.

En Allemagne cependant, on s'est attaché à préciser le problème par quelques observations recueillies dans différents domaines de distribution.

1^{er} exemple : l'installation d'un Grand Magasin est justifiée dans un quartier de 30.000 habitants.

Les coopératives de consommation ayant le meilleur rendement sont celles dont le chiffre d'affaires est limité à 300.000 R. M., environ.



2^e exemple : Aux Etats-Unis, les Maisons d'alimentation à succursales multiples ayant le meilleur rendement font un chiffre d'affaires moyen de 100.000 Dollars.

3^e exemple : Les magasins à Prix Uniques ont un rendement qui augmente avec le nombre des succursales d'une même société, ce qui est une forme d'augmentation de la surface de vente (graphique 5).

4^e exemple : Dans les magasins de chaussures, le bénéfice net le plus important est réalisé dans les entreprises ayant 10 à 20 succursales.

On a essayé de dégager également le rapport « optima »

qui doit exister entre la surface du magasin de vente et celle des réserves, mais les statistiques sont encore peu nombreuses.

Dans les coopératives de consommation, une statistique allemande donne les résultats ci-dessous :

	<i>Magasins</i>	<i>Réserves</i>
Boulangerie.....	40 m ²	20 m ²
Boucherie.....	50 —	40 — ou 50
Epicerie.....	60 —	50 — ou 60

Il peut être intéressant de développer des statistiques de ce genre, pour déterminer, avec le maximum de précision, les facteurs qui ont une influence sur le pourcentage locatif d'une entreprise de distribution. Mais avant que cette discrimination soit éprouvée avec certitude, il faut retenir que ce chiffre ne doit guère s'écarter du coefficient moyen établi pour sa catégorie, et que ses facultés d'extension sont en principe conditionnées par l'élévation du chiffre d'affaires.

3°. — LES FRAIS DE PERSONNEL.

Dans l'industrie, la main-d'œuvre est dans une proportion importante remplacée par des machines ; dans le commerce au contraire, le facteur humain joue un rôle essentiel et constitue en général la principale dépense d'exploitation.

Cet état de choses a d'ailleurs suscité de nouvelles formes de distribution « sans personnel », soit au moyen de distributeurs mécaniques, soit par la création de magasins où le client est invité à se servir lui-même, comme dans les *Piggly Wiggly Self-Serve Stores*.

L'importance primordiale de ce facteur « Personnel » dans les frais de distribution a donné matière à un grand nombre d'études et d'enquêtes statistiques élaborées dans différents pays pour la majorité des branches de commerce.

Ces statistiques ont été classées dans un ordre très minutieux, en tenant compte de la nature des entreprises, de l'importance des localités où elles opéraient et du caractère des marchandises mises en vente.

Elles ont permis de dégager un certain nombre de chiffres qui, émanant d'établissements comparables, peuvent servir aux employeurs, dans les grandes affaires, de « normes » de contrôle pour le rendement de leur personnel.

Aux petits exploitants, elles ont apporté des indications sur le chiffre d'affaires le plus élevé que des entreprises de même catégorie ont pu obtenir avec un personnel presque exclusivement familial. Elles ont également permis de fixer le chiffre d'affaires qu'il faut atteindre pour se permettre d'engager un employé ou un démarcheur supplémentaire.

La recherche des principaux facteurs qui peuvent faire varier l'incidence des frais de personnel, et la détermination des conditions optima de rendement de ce personnel, pourront ouvrir la voie à des améliorations dans l'aménagement et l'efficacité de l'exploitation.

Le *coût* et le *rendement* des personnes employées sont deux notions étroitement connexes ; la première apprécie le prix de revient « effectif » du personnel et les conditions qui agissent sur l'élévation ou l'abaissement de ces frais ; la seconde étudie les possibilités d'améliorer ce taux de rémunération, en éliminant toutes les sources de gaspillage dues à l'emploi inopportun du personnel employé.

Nous allons examiner tour à tour ces deux aspects du problème.

A. — *Le coût du Personnel.*

Un certain nombre d'enquêtes, menées en Amérique en 1929, ont permis de dégager, pour différents commerces, le pourcentage normal des frais de personnel. Cette étude statistique a été présentée en tenant compte également des frais de rémunération du patron et des frais généraux.

Le tableau de ces frais s'établit comme suit (les pourcentages étant calculés en fonction du chiffre d'affaires) :

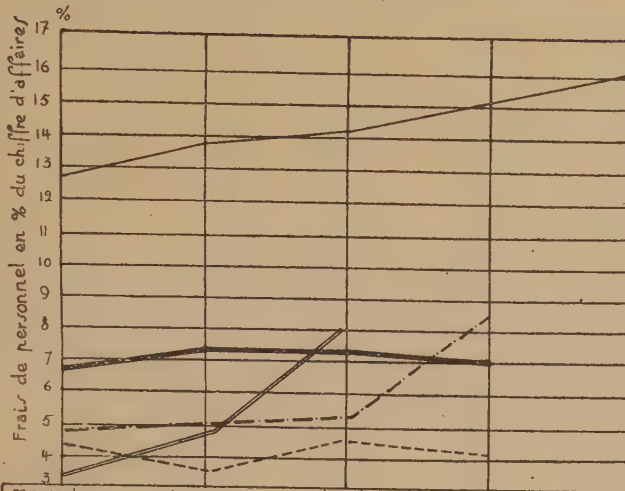
	Rémunération du Patron	Appointements du Personnel salarie	Frais généraux
			%
Restaurants, Hôtelleries...	5,8 %....	18,7 %....	40,0 %
Laiterie.....	1,2.....	18,2.....	30,9
Grands Magasins sans rayon d'alimentation.....	0,5.....	15,0.....	29,3
Ameublement et articles de ménage.....	2,9.....	14,7.....	32,5
Confection en général....	3,5.....	14,5.....	30,6
Automobiles et accessoires.	3,4.....	14,0.....	22,0
Confection pour Dames...	2,0.....	14,3.....	29,1
Bois et matériel de cons- truction.....	2,8.....	13,8.....	26,0
Cigares.....	14,0.....	12,5.....	42,6
Vêtements et trousseaux pour Hommes.....	3,3.....	10,9.....	28,6
Magasins à Prix Uniques.	0,5.....	10,5.....	22,0
Quincaillerie.....	5,8.....	10,4.....	26,6
Chaussures.....	4,4.....	10,0.....	29,1
Entreprises vendant par correspondance.....	0,02.....	8,6.....	22,8
Alimentation en général...	4,9.....	7,2.....	15,5
Boucherie.....	4,5.....	6,8.....	19,0
Epicerie.....	3,4-5,6.....	5,3-6,4.....	16,6

Une enquête faite au Canada dans les mêmes catégories d'entreprises a démontré que l'importance relative des frais de personnel était sensiblement analogue à celle des Etats-Unis, mais que le niveau général en était légèrement inférieur (la moyenne est aux environs de 11 % au Canada et de 14 % aux Etats-Unis).

D'où l'on peut conclure que *les frais généraux et les frais de personnel sont sensiblement proportionnels*.

Si maintenant, on cherche à déterminer les facteurs de variation qui interviennent dans le montant de ces frais, on constate qu'il y en a trois principaux, dont les incidences ont été éprouvées :

a) *L'importance de la localité* : plus la ville est grande, plus les frais de personnel sont élevés. Cette tendance a été constatée dans différents pays : aux Etats-Unis, en Allemagne, en Suède et en Norvège. Le graphique ci-dessous en illustre les modalités.



moins de 100.000	entre 100.000 et 300.000	plus de 300.000	New York	chicago	ETATS-UNIS 1929
moins de 30.000	de 30.000 à 100.000	de 100.000 à 1.000.000	plus de 1.000.000	Blanc	ALLEMAGNE 1927
moins de 10.000	de 10.000 à 50.000	plus de 50.000	confection	pour hommes	SUEDE 1931
moins de 5.000	de 50.000 à 20.000	plus de 100.000	plus de 250.000	épicerie	NORVEGE 1931
moins de 20.000	de 10.000 à 25.000	de 25.000 à 50.000	plus de 100.000	Quincaillerie	ALLEMAGNE 1929

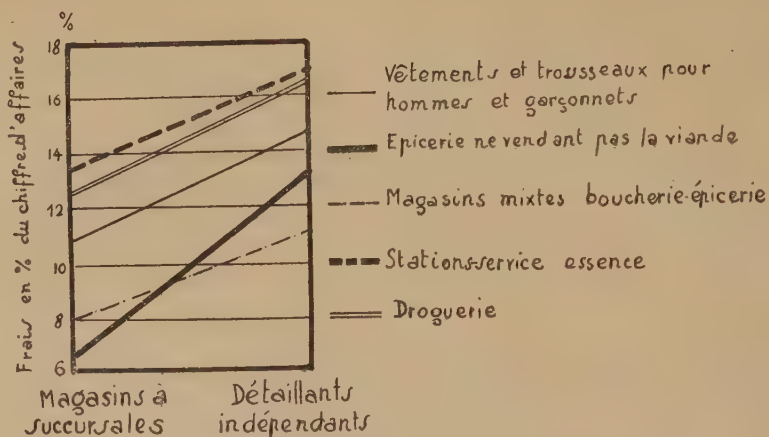
Nombre d'habitants des localités.

- Commerce de détail, des Etats-Unis, 1929
- Blanc en Allemagne 1927
- == Confection pour hommes, en Suède, 1931
- - - Epicerie, en Norvège, 1931
- . - Quincaillerie, en Allemagne 1929

Graphique 6

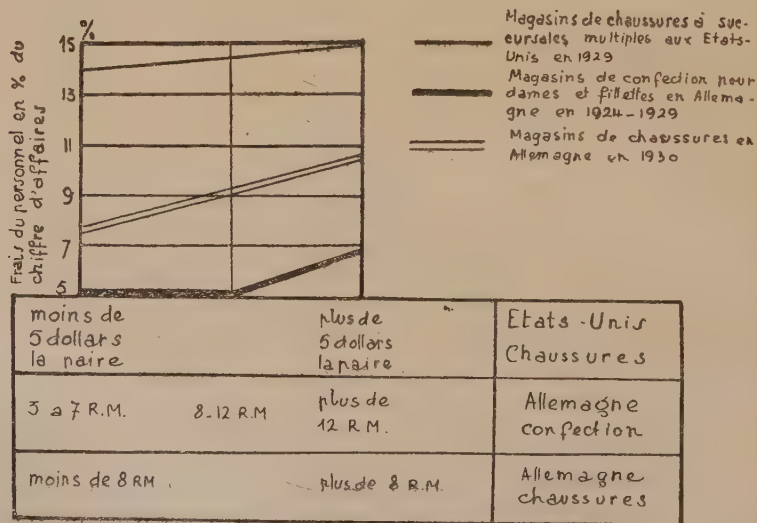
Variation des frais de personnel dans divers commerces de détail de divers pays en fonction de l'importance de la localité.

b) La forme de l'entreprise : l'exploitation rationnelle et le rendement massif des grandes entreprises de distribution (Grands Magasins, Magasins à succursales mul-



Graphique 7.

Comparaison entre les frais de personnel des magasins à succursales et ceux des détaillants indépendants, aux Etats Unis, en % du chiffre d'affaires



Graphique 8.

Variation des frais de personnel dans le commerce de détail allemand et américain en fonction de la qualité des marchandises vendues.

tiples, etc...) ont permis à ces dernières de n'utiliser que le personnel strictement indispensable et de comprimer au maximum leurs frais de rémunération. On pouvait donc s'attendre aux résultats relevés dans les enquêtes américaines, à savoir que les détaillants indépendants supportaient des frais de personnel proportionnellement supérieurs à ceux des Magasins à succursales (graphique 7).

c) *La qualité des marchandises vendues* : En principe, les frais de personnel s'élèvent avec la qualité des marchandises en vente (graphique 8).

Cette constatation soulève la question de l'emploi du temps du personnel vendeur et du *temps utile* qu'il a pu consacrer à l'exercice de sa fonction. Il est bien évident qu'un commerce vendant des articles bon marché et d'une consommation courante aura le minimum d'« heures creuses », en raison du grand nombre d'acheteurs que le personnel devra servir ; à l'inverse, un produit cher et de qualité n'attirera qu'une clientèle sélectionnée, d'autant plus restreinte qu'il sera lui-même plus précieux.

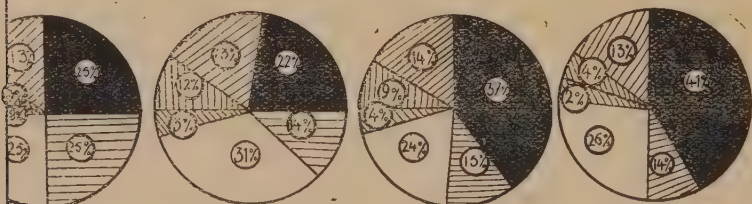
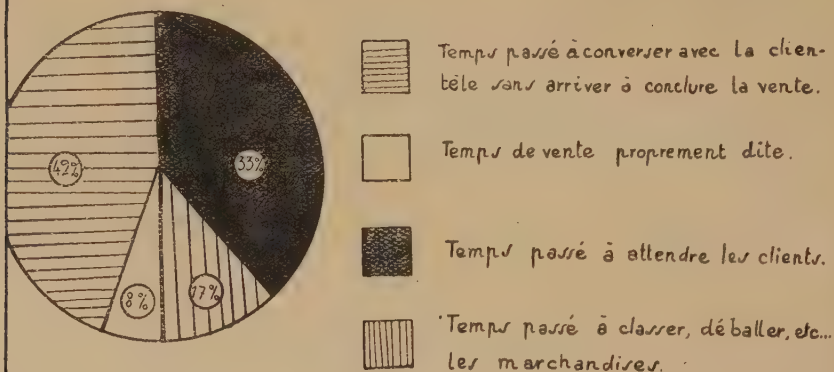
Dans ces conditions, le temps utile affecté à la vente est en raison inverse de la qualité du produit.

Dans certaines grandes villes des Etats-Unis, le temps consacré à « attendre le client » est estimé varier entre 22 et 41 % des heures de présence.

Un graphique suggestif à cet égard a été élaboré aux Etats-Unis sur l'emploi du temps du personnel vendeur dans le Commerce de Détail, en 1927 ; nous en reproduisons ci-dessous les diverses constatations (graphique 9).

Ces chiffres, évidemment, ne doivent pas être considérés comme ayant une valeur absolue, ni un caractère permanent. Dans bien des cas, le commerçant doit faire face à des surcroîts temporaires d'activité et faire appel à des vendeurs auxiliaires (*part time workers*). Ces circonstances sont de celles qui augmentent les frais de personnel, puisque les salaires « extra » sont plus élevés que ceux du personnel régulier.

Cette augmentation n'est en principe justifiable que si le chiffre d'affaires s'est accru en conséquence, c'est-à-dire



Temps passé à attendre les clients.

Temps employé à la confection des fiches de débit, à l'emballage, à l'attente de la monnaie.

Temps passé à l'entretien du stock.

Temps employé à des conversations n'aboutissant pas à des ventes.

Temps employé à converser avec les clients jusqu'à ce qu'ils se décident.

Temps employé à la remise des marchandises à des messagers chargés de faire des achats pour quelqu'un d'autre.

Graphique 9.

Emploi du temps du personnel vendeur du commerce de détail des Etats-Unis en 1927.

si le pourcentage des frais de personnel sur le chiffre d'affaires est demeuré sensiblement le même.

Dans ce sens, un effort a été tenté dans toutes les grandes entreprises de vente au détail, pour appliquer des formules de rémunération qui augmentent le rendement des vendeurs et diminuent par suite le pourcentage de frais représentés par les salaires. Mais cette question du « rendement » nous conduit au second aspect du problème, relatif à une meilleure utilisation du personnel dans les entreprises de distribution.

B. — *Le Rendement du Personnel.*

Ce problème est important : il soulève à la fois la question du *nombre* d'employés qu'il est avantageux d'utiliser pour réaliser un chiffre d'affaires donné, et celle de la *spécialisation* et du *rendement individuel* de ce personnel.

Tout commerçant, soucieux de son intérêt, cherche à atteindre un chiffre d'affaires maximum ; dans ces conditions, pour déterminer le chiffre moyen d'employés qu'il est raisonnable de maintenir dans un établissement de sa catégorie, il est nécessaire de connaître également le rendement moyen de chacun de ces employés.

Le rendement individuel du personnel s'apprécie mathématiquement, en divisant le chiffre d'affaires annuel d'une entreprise par le nombre de personnes qu'elle utilise ; on obtient ainsi le *chiffre d'affaires par personne employée* (calculé sur la totalité du personnel employé : vendeurs, services annexes, caisse, emballage, etc.). Cette caractéristique ne suffit pas d'ailleurs à définir le « rendement » du personnel ; il faut encore la compléter par celle du *chiffre d'affaires réalisé par vendeur*, et du *nombre de clients servis par vendeur* ¹.

En établissant ces moyennes, compte tenu pour les petits détaillants de leur travail personnel et de celui des

1. Cette dernière question est particulièrement importante pour connaître le nombre de clients avec lesquels les ventes ont été conclues, et déterminer approximativement le « chiffre d'affaires par client » ; en outre, elle peut fournir d'utiles indications sur l'évolution relative du niveau des prix et du pouvoir d'achat de la population.

membres de leur famille, l'entreprise de Détail est à même de comparer ses caractéristiques individuelles avec les chiffres publiés dans des statistiques périodiques pour sa catégorie. Si par exemple, le chiffre des ventes effectuées par vendeur est inférieur à la moyenne statistique, il serait de bonne politique de restreindre le personnel vendeur ; mais si, à l'inverse, le nombre des clients servis par vendeur dépasse sensiblement la moyenne, il y aurait en principe intérêt à relever l'effectif du personnel vendeur.

Ces données constituent, par conséquent, un guide précieux pour les périodes d'exploitation normale et dans les grandes saisons de vente ; le commerçant, sans y attacher une rigueur trop absolue, peut toujours les adapter aux conditions particulières de sa propre gestion. Un grand nombre d'enquêtes et de relevés statistiques — principalement en Allemagne où la documentation technique en cette matière est abondante — ont permis de publier avec une rare précision les moyennes mensuelles de presque toutes les catégories d'entreprises.

a. — *Le chiffre d'affaires réalisé par personne employée* a fait l'objet d'observations dans diverses branches de commerce.

Ces enquêtes ont démontré que ce pourcentage revêtait, surtout dans le Commerce de Détail, une certaine *fixité*.

Les fluctuations qui existent nécessairement dans le pourcentage des ventes du personnel vendeur sont notablement atténuées dès qu'on envisage le même chiffre par rapport à la totalité du personnel employé, comprenant en outre les services de caisse, d'emballage et services auxiliaires.

D'après les statistiques allemandes de 1925 à 1932 (la moyenne du chiffre d'affaires de ces huit années étant évaluée à 100), on a constaté que l'écart maximum entre les variations du « chiffre d'affaires par personne employée » dans huit branches de commerce allemandes (Épicerie, Primeurs, Thé-Café, Vêtements pour Dames et Fillettes, Vêtements pour Hommes et Garçonnetts, Chaussures, Pharmacie, Grands Magasins), s'élevait à 14 % dans le

commerce des vêtements pour Hommes ; tandis que l'écart minimum était de 10 % dans le commerce de la Chaussure. La fluctuation moyenne pour les huit années et les huit genres de commerce oscillait autour de 22 %.

D'autre part, les mêmes statistiques ont fait apparaître le rôle de la *nature des marchandises vendues*.

En prenant pour base 100 le chiffre d'affaires moyen réalisé par personne employée, pendant ces huit années dans le commerce de l'Épicerie, on a obtenu les pourcentages suivants :

Grands Magasins.....	88 %
Pharmacie	93 %
Vêtements pour Dames et Fil-	
lettes.....	96 %
Épicerie	100 %
Chaussures	107 %
Primeurs.....	109 %
Thé-Café.....	132 %
Vêtements pour Hommes et	
Garçonnetts.....	157 %

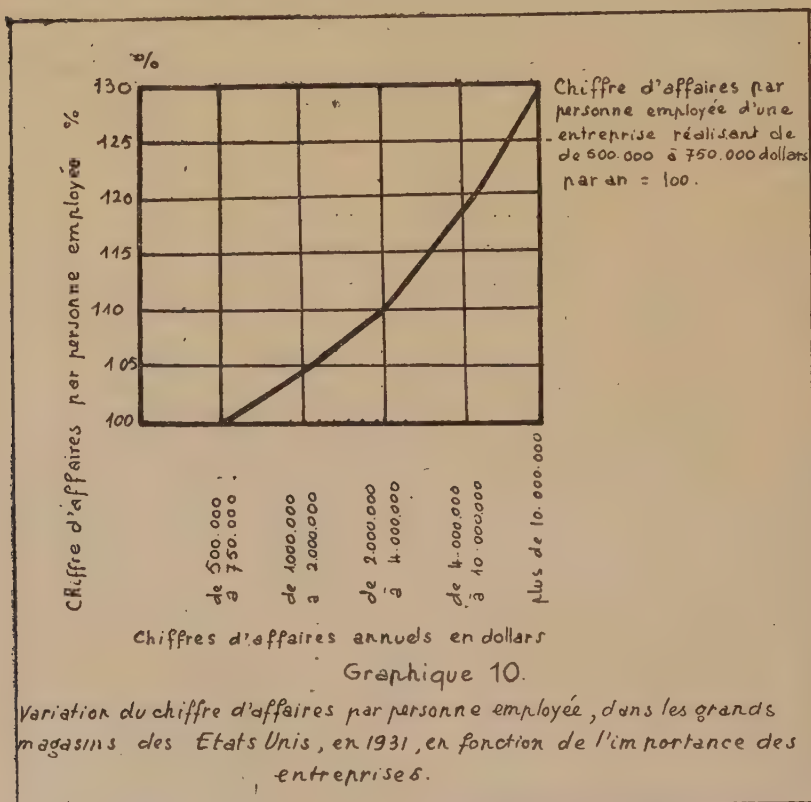
Aux États-Unis, une statistique semblable pour l'année 1929 a donné les résultats suivants :

Grands Magasins.....	77,5 %
Confection pour Dames.....	83 %
Chaussures.....	98 %
Épicerie.....	100 %
Boucherie.....	111 %
Vêtements pour Hommes...	114 %

Donc, la *constance* du chiffre d'affaires par personne employée dans une *même branche de commerce*, doit s'entendre plus particulièrement pour la *même catégorie de marchandises vendues*.

Un troisième facteur intervient encore dans la variation de ce pourcentage, c'est l'*importance de l'entreprise* ; les statistiques établies par un certain nombre de Grands Magasins en Allemagne et aux États-Unis, en 1931, ont constaté que le « chiffre d'affaires par personne employée »

augmentait avec le chiffre d'affaires global; cette observation résulte toujours du fait que seules les grandes entreprises, fortement concentrées, possèdent des méthodes de spécialisation qui permettent de faire travailler le personnel à plein rendement (graphique 10).



Enfin, l'importance de la localité, dont dépend l'activité des transactions commerciales, est une source d'augmentation du rendement du personnel au point de vue de son chiffre d'affaires.

Dans le Commerce de Détail, bien plus que dans le Commerce de Gros, où les moyennes varient suivant les diverses fonctions de l'entreprise au sein même d'une profession déterminée, les chiffres obtenus sont homogènes et précis.

b. — *Le chiffre d'affaires réalisé par vendeur* : Cette caractéristique a été étudiée également, surtout en Allemagne où elle figure dans les statistiques mensuelles, publiées depuis quelques années par les soins du R. K. W.

Elle correspond à une moyenne déterminée de ventes nettes par vendeur, qui s'obtient en divisant le chiffre total annuel des ventes par l'effectif du personnel vendeur.

Contrairement à la précédente, cette valeur est particulièrement instable, et il est difficile de dégager clairement les lois de sa variation.

Ces fluctuations proviennent du fait que le coefficient de rendement attaché au personnel vendeur dépend pour une large part de ses qualités professionnelles ; à cet égard, la politique adoptée par le patron dans le choix de son personnel a une grosse importance ; certains employeurs préfèrent un personnel restreint, compétent et bien rétribué ; d'autres, un personnel important, moins sélectionné, comportant des apprentis et des auxiliaires occasionnels, mais médiocrement rémunéré ; les unités, dans ces deux systèmes de recrutement, ne peuvent donc pas se comparer.

D'autre part, les divers modes de rétribution du personnel ont également une action sur le rendement des vendeurs. On a constaté que certaines formules de rémunération permettaient d'augmenter ce rendement. Ainsi octroie-t-on souvent, au delà d'un chiffre d'affaires minimum, des *primes* proportionnelles au chiffre supplémentaire de ventes réalisé.

Si, par exemple, un vendeur doit réaliser un minimum de ventes de 10.000 francs pour un salaire de 1.000 francs, et qu'il obtient un chiffre d'affaires de 12.000 francs, il touchera, en sus du salaire de base, un tant pour cent (6 % par exemple) du montant supplémentaire de ventes réalisé ; soit en l'espèce 120 francs ; ce qui portera son salaire à 1.120 francs.

Aux Etats-Unis, les salaires fixes varient de 4,5 à 10 % du chiffre d'affaires, et les primes de 3 à 6 %, celles-ci étant généralement proportionnelles aux salaires fixes et toujours légèrement supérieures à la moitié de ce salaire.

	Salaires fixes (en % du Chiffre d'affaires du vendeur).	Primes.
Papeterie.....	10 %	6 %
Mouchoirs.....	10	5
Echarpes.....	8	5
Bijouterie.....	8	4
Droguerie.....	8	4
Trousseaux pour Hommes.	6,5	4,8
Savons.....	6	4
Faïences et verreries.....	6	4
Soieries.....	5	3
Chaussures.....	4,5	3

L'utilisation de ces primes est presque partout génératrice d'économies et d'augmentation sensible du rendement. Les exemples qu'on peut citer sont nombreux : une enquête faite en Suède en 1931, a observé que si, à un salaire fixe de 10,5 % du chiffre d'affaires, on substituait un salaire à prime, le chiffre d'affaires s'élèverait dans la proportion de 26,5 %. Le nouveau salaire, prime comprise, était alors nettement supérieur au précédent, mais, conséquence particulièrement fructueuse pour l'entreprise, il ne représentait plus que 10,1 % du nouveau chiffre d'affaires.

En dehors de ces constatations particulières, le « chiffre d'affaires par vendeur » obéit aux mêmes facteurs de variation que le « chiffre d'affaires par personne employée », à savoir :

La nature des marchandises vendues : Une statistique allemande de 1931 donne les variations suivantes, qui comportent un écart maximum de 53 %, un écart minimum de 3 %, et un écart moyen de 13 % suivant les commerces envisagés (la valeur 100 étant attribuée au « chiffre d'affaires par vendeur » dans le commerce de chaussures) :

Montres en or et en argent...	47 %
Confiserie.....	48 %
Ustensiles de ménage et de cuisine.....	74 %

Articles de sport.....	85 %
Vêtements pour Dames.....	87 %
Chaussures.....	100 %
Textiles en général.....	103 %
Magasins vendant à crédit....	120 %
Ameublement.....	128 %

L'importance de l'entreprise : même variation que pour le « chiffre d'affaires par personne employée ». La statistique précédente a constaté que, dans un Grand Magasin, si le chiffre d'affaires global devient 2,5 fois plus grand, la valeur du chiffre d'affaires par vendeur croît de 21 %.

L'importance de l'agglomération : la variation est ici assez faible ; en 1927, une statistique relevée en Allemagne, dans la quincaillerie, a établi que, si l'on donne la valeur 100 aux magasins localisés dans des villes de moins de 20.000 habitants, on obtient une moyenne de 101 seulement dans les villes de 20 à 100.000 habitants.

c. — *Le nombre de clients par vendeur*. Cette dernière caractéristique, en complétant les précédentes, achève de préciser la notion de « rendement du personnel ». Elle permet d'établir un rapport de grandeur entre le chiffre de ventes par vendeur et le nombre de clients avec lesquels ces ventes ont été conclues.

Des études entreprises sur cette moyenne particulière, il semble que l'on puisse conclure à une certaine constance de ce rapport pour un même commerce, et cela en dépit même des phases de dépression économique.

Les statistiques allemandes, élaborées sur ce sujet, ont étudié les variations de ce pourcentage en fonction des divers commerces, dans des relevés quotidiens, mensuels et annuels. Entre 1926 et 1932, elles ont observé que pour quatre commerces de Détail différents (Textiles, Vêtements pour Dames, Chaussures, Droguerie), l'écart maximum entre les variations de ce chiffre était de 36 %, l'écart minimum de 1 % et l'écart moyen de 8 % (la base 100 étant établie sur la moyenne des chiffres relevés entre 1926 et 1932).

D'autre part, en donnant la base 100, dans cette même

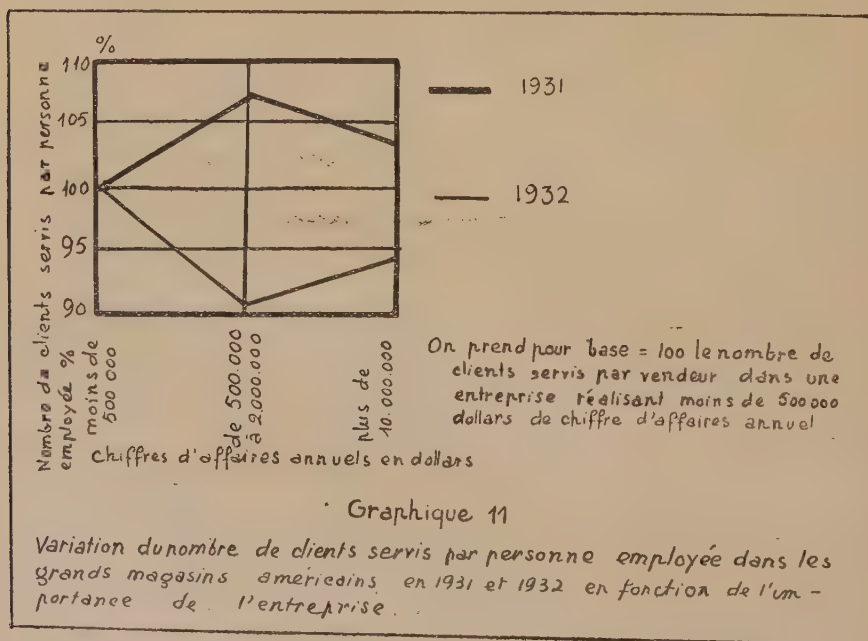
statistique, à un chiffre moyen de clients par vendeur dans le commerce de la Chaussure, les valeurs respectives des autres commerces pour cette même caractéristique ont été les suivantes :

Vêtements pour Dames...	82, 50	%
Chaussures.....	100	%
Textiles.....	116	%

L'écart moyen de variation est de 17 %.

Les lois de variation de cette caractéristique nouvelle ont été dégagées comme précédemment :

En ce qui concerne *l'importance de l'entreprise*, diverses statistiques relatives à des Grands Magasins américains (1931-1932) ont permis de constater la très faible influence de ce facteur sur la moyenne envisagée (graphique 11).



En ce qui concerne *l'importance de la localité*, on a pu observer au contraire que l'accroissement de ce facteur entraînait une augmentation notable du « nombre de clients servis par vendeur ».

Dans le commerce de Quincaillerie, en Allemagne, lorsque la ville devient cinq fois plus importante, cette caractéristique subit une élévation de 40 %.

Nous arrêterons ici cette étude relative aux frais de personnel.

Il est bien évident que nous ne pouvons épuiser ici toutes les caractéristiques de l'activité du personnel. Nous en avons relevé les données principales, afin de démontrer qu'à chacune d'elles correspond une possibilité de rendement meilleur.

Les statistiques régulières publiées dans différents pays, et particulièrement en Allemagne, offrent à cet égard des sources de renseignements précieux ; elles ont pu suivre avec un soin attentif, pendant un laps de temps suffisant, l'évolution journalière des exploitations commerciales. Les moyennes qu'elles publient atteignent par conséquent une sincère objectivité et donnent à ceux qui les consultent la mesure de leurs points faibles. Elles permettent en outre de modeler assez exactement l'activité du personnel (qu'il s'agisse des vendeurs, ou du personnel occupé à des besognes complémentaires) d'après les fluctuations de la vente.

Parmi les causes de mauvais rendement du personnel, il en est qui sont imputables au manque de préparation professionnelle ; celles-ci ne sont pas chiffrables et leur atténuation ne peut se concevoir que par un effort d'adaptation dans l'entreprise elle-même, ou par la création de cours de formation professionnelle.

Ce problème a retenu l'attention du B. I. P. E. D. qui a émis un vœu à ce sujet, lors de son dernier Congrès à Paris. Il serait souhaitable que cette initiative fût prise en considération par les intéressés, de manière à trouver les concours nécessaires à sa réalisation.

4°. — LES FRAIS DE PUBLICITÉ.

Ces frais sont intéressants parce qu'ils ont pris dans le Commerce de Détail une importance considérable.

En Allemagne, en 1928, on notait que, sur la *totalité des*

dépenses de publicité, le Commerce de Détail absorbait à lui seul plus de la moitié de ces frais :

Commerce de Détail.....	56,5 %
Industrie.....	36,5 %
Commerce de Gros.....	5,4 %
Artisanat.....	1,6 %
Dépenses totales de publicité:	<u>100 %</u>

D'autre part, si l'on évalue ces frais, dans chaque genre d'entreprises, en *tant pour cent sur le chiffre d'affaires*, on constate que c'est dans le Commerce de Détail que le pourcentage de publicité est le plus élevé :

Commerce de Détail.....	1,8 % du chiffre d'affaires
Industrie.....	0,5 % —
Commerce de Gros.....	0,1 % —
Artisanat	0,1 % —

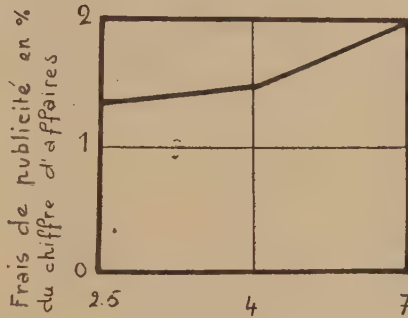
Enfin il faut noter que, dans l'ensemble, le montant de ces frais est en élévation. En particulier, une place de plus en plus grande est réservée aux affiches et aux étalages, comme semble bien le prouver la répartition totale du budget de publicité dans la Parfumerie, en Allemagne, entre 1925 et 1928 :

	1925 %	1926 %	1927 %	1928 %
—	—	—	—	—
Annonces dans les Jour-				
naux et Revues.....	71,5....	63,5....	54,8....	54,2
Lettres publicitaires, pa-				
quets-échantillons....	15,9....	13,8....	19,8....	19,5
Affiches.....	8,0....	11,3....	10,3....	9,6
Étalages.....	4,6....	11,4....	15,1....	16,7

Les recherches entreprises sur les lois de variation de ces frais ont abouti à la constatation que, d'une part, ils avaient tendance à s'élever avec la qualité des marchandises vendues et avec l'importance de l'entreprise envisagée ; d'autre part, à demeurer sensiblement constants pour chaque catégorie d'entreprises et de marchandises, dans des pays différents.

Ces précisions ont été illustrées par plusieurs observations :

a) *Influence de la qualité de la marchandise* : On peut citer, comme témoignage de l'élévation des frais de publicité en fonction du prix de vente des marchandises vendues, une statistique américaine de 1924, relative à la Chapperie pour Hommes.



Graphique 12.

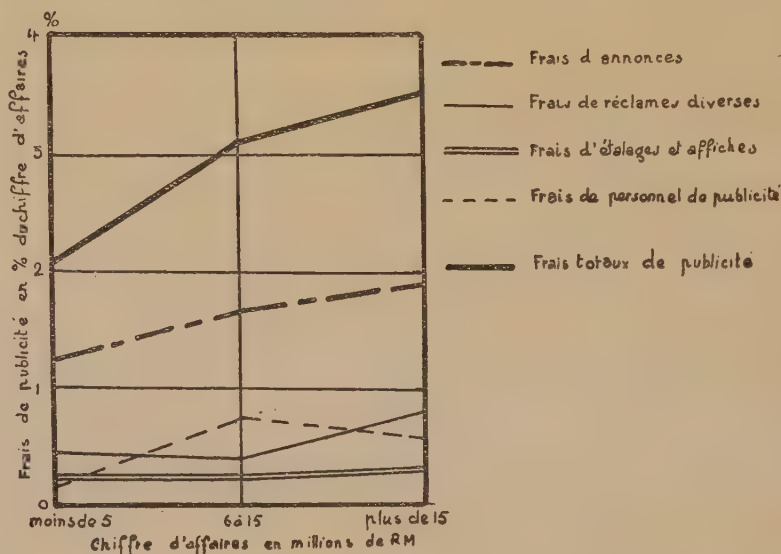
Variation des frais de publicité des magasins américains de chapeaux pour hommes (1924) en fonction des prix moyens de vente.

Ce sont, en général, les articles de marque qui comportent le pourcentage de publicité le plus élevé (jusqu'à 5 et 6 % du prix de vente de l'article) ; d'ailleurs, ces frais, effectués surtout en vue du lancement du produit, peuvent être considérés comme une immobilisation à amortir rapidement.

Voici, d'après des statistiques allemandes, les différents pourcentages des frais de publicité en fonction du chiffre d'affaires, pour différents produits en vente :

Porcelaine d'usage courant, ..	0,5 — 1,1 %
Montres	0,6 — 1,8 %
Machines	1,0 %

Chocolat.....	2,0	%
Brasserie.....	2,0 — 5,0	%
Savonnerie.....	2,0 — 30,0	%
Cigarettes.....	2,5	%
Cirage pour chaussures.....	3,0	%
Produits alimentaires.....	5,0	%



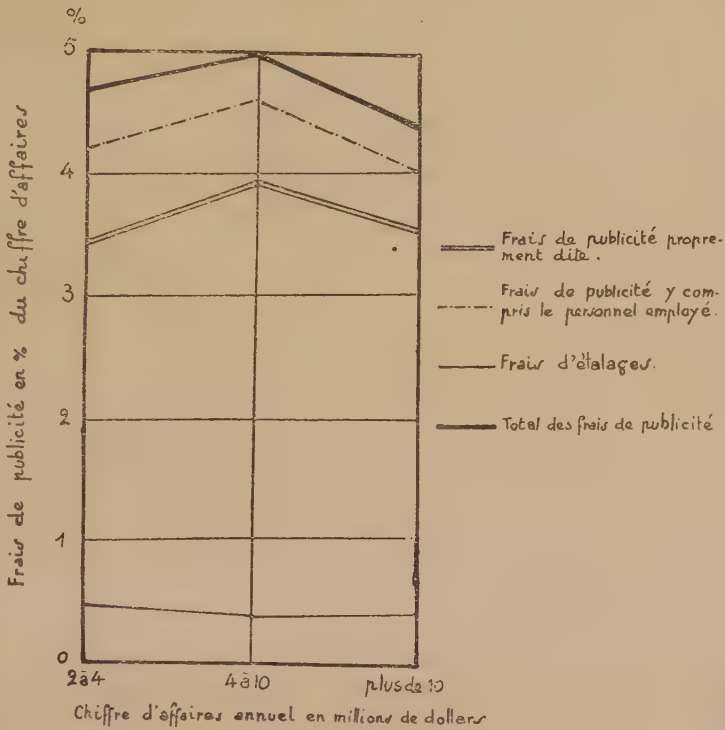
Graphique 13

Frais de publicité des grands magasins allemands en 1931 en fonction de l'importance de l'entreprise

Succédanés du Café.....	5,0	%
Distilleries.....	5,0 — 10,0	%
Margarine.....	5,6	%
Champagne.....	6,0 — 7,0	%
Parfumerie.....	10,0 — 40,0	%

b) *Influence de l'importance de l'entreprise* : Les frais de publicité augmentent en fonction de cette importance, tout au moins jusqu'à un point-limite, ainsi qu'en témoignent les graphiques 13 et 14.

La comparaison de statistiques faites en Allemagne et aux Etats-Unis semble indiquer que ces frais sont plus élevés aux Etats-Unis qu'en Allemagne ; cependant leur pourcentage dans les frais généraux est sensiblement le même.



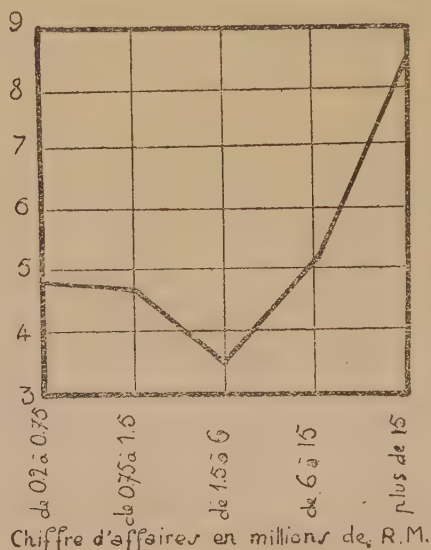
Graphique 14.

Frais de publicité dans les grands magasins américains en fonction de l'importance des entreprises (1930)

On peut serrer de plus près le rendement de la publicité en établissant la part de frais publicitaires imputable à chaque vente conclue ; ces études ont également conduit à admettre que le pourcentage de ces frais variait en fonction de l'importance de l'entreprise (graphique 15).

D'où l'on peut conclure, en ce qui concerne le pourcentage d'amortissement de ces frais dans le Prix de Revient,

que le coefficient en est plus élevé dans les grandes entreprises que dans les petites ; mais, il ne faut pas oublier d'autre part, que si la publicité atteint son but, le distributeur rattrapera sur la quantité des produits vendus la majoration imposée à son coefficient de publicité.



Graphique 15.

Variation des frais de publicité attribuables à chaque vente conclue en 1931 dans les grands magasins allemands en fonction de l'importance des entreprises.

5°. — LES FRAIS DE LIVRAISON.

Ces frais sont dus en particulier à la livraison à domicile des marchandises vendues ; ils comportent également l'envoi de marchandises « à condition » qui entraîne des dépenses assez importantes.

La livraison fait partie des « services » rendus au client par le magasin ; elle prend parfois une forme publicitaire, lorsqu'elle n'est concédée qu'à partir d'un certain montant

d'achats par exemple. De toute manière, les frais qu'elle suscite constituent une part à peu près fixe des frais généraux.

On a parfois essayé de les supprimer ; les Prix Uniques ont à cet égard un avantage considérable sur les entreprises concurrentes. En Amérique, les « cash and carry business » ont cherché à réaliser cette formule, sans y trouver toutefois tout le profit escompté.

Le pourcentage de ces frais reste donc toujours assez élevé, mais il varie plus ou moins selon les catégories de marchandises vendues.

A cet égard, on a cherché à calculer *les frais de livraison par paquet livré*, d'une part en fonction de la distance kilométrique parcourue, et d'autre part, en pourcentage des frais totaux de livraison :

	Frais par paquet livré en % des frais mensuels totaux de livraison	Total des frais mensuels de livraison	Distance parcourue par paquet livré
Vêtements pour Dames..	0,32 %....	146 %....	6,35 km.
Chapeaux et Articles pour Hommes.....	0,13	100	6,35
Malles-Maroquinerie....	0,07	884	3,69
Livres	0,06	175	3,69
Verrerie.....	0,04	244	3,69
Alimentation fine.....	0,04	686	2,22
Chaussures.....	0,03	410	2,02
Vêtements pour Hommes	0,02	887	3,27
Cadeaux-Articles de luxe.	0,01	1.095	1,59
Blanc-Lingerie	0,01	1.500	1,23
Ustensiles de ménage...	0,01	1.575	2,45

On peut conclure de ce tableau, provenant d'une statistique allemande, que les frais par paquet livré à domicile augmentent avec la distance kilométrique parcourue, mais qu'ils ont tendance à diminuer quand l'importance de l'entreprise s'accroît.

On a constaté par ailleurs (statistiques américaines des Grands Magasins en 1932), que le total des frais de livrai-

son avait tendance à s'élever en même temps que le chiffre d'affaires des entreprises considérées.

Donc, on peut admettre en définitive, que le pourcentage de ces frais dans le Prix de Revient des marchandises est réduit au minimum dans les grandes entreprises de distribution, en raison du volume important de paquets à délivrer, avec un matériel de transport qui, dans ces conditions, fonctionne à plein rendement.

6°. — IMPÔTS ET CONTRIBUTIONS.

Les Impôts et Contributions constituent une lourde charge dans le budget de l'entreprise commerciale.

Bien souvent, en l'absence des justifications requises par la Loi, l'Administration a recours au régime du « forfait » pour l'évaluation du montant de ces frais. Or, ce mode de taxation sommaire lèse parfois considérablement le commerçant.

Il est applicable à tous les impôts qui ne sont pas assis, comme l'impôt foncier, la patente, etc., sur des signes extérieurs. De tels impôts, en dehors du forfait, ne pourraient reposer que sur des déclarations « contrôlables » de la part des assujettis.

L'Impôt sur le Chiffre d'affaires, par exemple, qui suppose la remise d'un relevé mensuel indiquant le montant du chiffre d'affaires au cours du mois précédent, ou l'Impôt sur les Bénéfices industriels et commerciaux, qui frappe le bénéfice net, déduction faite des frais, charges et amortissements qui ont grevé l'entreprise au cours de l'année précédente, ne peuvent être établis avec exactitude que si les commerçants tiennent des livres à jour ; ils seraient alors à-même de fournir la preuve des déclarations qu'ils ont faites aux agents de l'Administration.

Les contrôleurs ont toujours, en effet, la faculté de redresser les déclarations qu'ils jugent inexactes ; dans ce cas, ils en avisent les intéressés et ceux-ci, à moins qu'ils n'aient en mains des preuves justificatives, devront s'incliner devant la majoration qui leur est demandée.

Dans ces conditions, l'effort de rationalisation, apporté

par les Distributeurs dans la conduite de leur gestion, contribuerait doublement à améliorer son efficacité : d'abord par une compression rigoureuse des frais d'exploitation, ensuite en permettant de calculer au plus juste le taux des taxes et contributions supportées par ces établissements.

Avant d'achever ce chapitre, nous ne saurions assez insister sur l'importance capitale, pour la conduite de l'entreprise, du *contrôle détaillé des frais d'exploitation* ; contrôle *individuel* d'une part, consistant à évaluer de façon précise les divers éléments de son activité et à comparer ces prévisions avec les réalisations effectives : c'est la méthode du *contrôle budgétaire*, auxiliaire précieux du chef d'entreprise ; contrôle *par comparaison avec les statistiques officielles* d'autre part, permettant de réduire les frais d'exploitation en connaissance de cause. L'exemple de l'Allemagne est à cet égard particulièrement suggestif. Pour ne citer qu'un seul cas, les pharmaciens de Berlin qui ont participé à la comparaison mensuelle des frais d'exploitation organisée par le R. K. W., furent, dès 1932, en mesure de réduire leurs frais de 4 % de plus que ceux qui n'avaient pas pris part à cette initiative.

C'est par la généralisation de telles méthodes que sera peu à peu abandonné le système qui consiste à fixer les prix d'une façon sommaire, pour recourir à des calculs précis, où devront intervenir les caractéristiques particulières de chaque catégorie d'entreprises.

CHAPITRE III

LA VENTE

A l'heure actuelle, la vente est devenue le problème capital de l'Economie distributive ; car c'est elle qui constitue le principe de toute activité commerciale et comme telle apporte des éléments de trouble et d'incertitude dans les exploitations.

Cette constatation provient de la nature même de la vente qui est inconstante ; elle doit se modeler sur les fluctuations de la demande, et celles-ci sont fréquentes ; leurs oscillations sont quelquefois si courtes que les organismes les plus souples parviennent difficilement à s'y adapter parfaitement. Ces fluctuations sont particulièrement sensibles dans le « temps » : les saisons, les mois, les jours, les heures mêmes de la journée sont autant de facteurs de variations dans le rythme des transactions.

Dans ces conditions, l'activité des entreprises de commerce se révèle particulièrement irrégulière : les commerçants sont contraints de garder leurs magasins ouverts de dix à douze heures par jour et de se tenir à la disposition d'une clientèle qui ne se présente le plus souvent que durant quelques heures mal déterminées de la journée.

« Même en l'absence d'enquêtes détaillées, on est en droit de penser qu'un commerçant disposant du même emplacement, du même personnel, et du même capital immobilisé dans les stocks, pourrait subvenir à trois fois plus de besoins, si l'intensité de la vente était répartie d'une façon régulière sur toutes les heures de la journée ¹. »

1. M. Otto D. Schaefer, Directeur du R. K. W. de Berlin : *L'utilisation des Chiffres-mesures dans la Distribution des marchandises.*

On ne trouve dans l'industrie aucune analogie avec ces fluctuations dans l'utilisation de l'outillage d'exploitation ; aussi faut-il voir dans cette instabilité de la vente un des facteurs les plus sérieux de l'élévation des frais d'exploitation commerciale. De là résulte, en général, l'accroissement des frais en personnel et en loyer, la trop grande importance des capitaux investis pendant les minima saisonniers.

Si donc, il est impossible de concevoir une organisation distributive qui s'adapte complètement aux variations de la demande, s'il faut se résoudre à admettre que le rythme des transactions est irrégulier par nature, au moins peut-on s'efforcer d'en perfectionner la technique, et de l'assouplir jusqu'à réaliser une adaptation aussi étroite que possible des conditions de l'exploitation aux exigences de la clientèle.

A cet effort correspond pour l'exploitant une double préoccupation : la première concerne les *conditions matérielles* dans lesquelles s'effectuera la vente ; superficie à accorder à l'exposition de la marchandise : conditions de présentation de celle-ci ; moments et durée de la vente, etc...

La deuxième consiste dans l'*art de la publicité* qui vient seconder le talent du vendeur ou l'attrait des étalages, en créant autour du magasin l'atmosphère qui l'achalande.

I. — TECHNIQUE ET ART DE LA VENTE.

Les conditions matérielles que doit remplir une maison de commerce, pour satisfaire les besoins de sa clientèle sans pertes d'exploitation, sont subordonnées à la nature des fluctuations qui agissent sur l'intensité de la vente.

D'une façon générale, ces fluctuations présentent à l'observation une certaine régularité.

Les enquêtes et études statistiques effectuées en Allemagne se sont attachées à *préciser dans le temps* ces diverses manifestations d'intermittence et à déceler les *causes* particulières de leur périodicité.

On a pu distinguer ainsi quatre sortes de fluctuations

dans les exploitations commerciales, offrant une permanence de renouvellement et des caractéristiques constantes :

a) Les fluctuations *journalières* : l'origine de ces fluctuations est imputable aux habitudes de la clientèle d'une part, à la nature des marchandises, d'autre part.

Elles se manifestent par des variations d'intensité de la vente au cours de la journée, dont les maxima et minima se reproduisent aux mêmes moments et ont pu être ainsi dégagés par les statisticiens.

On a pu noter, par exemple, que la majorité des achats s'effectuait entre 15 et 19 heures, avec un point mort entre 12 h. 1/2 et 14 h., et une activité ralentie au cours de la matinée et au début de l'après-midi.

Une statistique allemande précise que dans la Confection et la vente des étoffes, un Grand Magasin enregistrait plus de 50 % de ses ventes entre 16 h. et 19 h. ; dans les magasins de blanc et d'alimentation, le même pourcentage était obtenu à partir de 2 h. de l'après-midi.

Toutes ces variations proviennent du fait que les occupations quotidiennes de la majorité des consommateurs leur laissent en général peu de loisirs pour faire des acquisitions le matin : le ménage, le travail, ou le repos matinal absorbent leur temps et leur activité ; l'heure du déjeuner les retient chez eux ; tandis que l'après-midi, au contraire, une latitude suffisante leur est ouverte pour effectuer confortablement leurs achats.

Ces constatations ne sont, par conséquent, que des réactions naturelles dues au mode d'existence des habitants de telle ou telle région : c'est ainsi qu'à New-York par exemple, où la plus grande partie des acheteurs ne rentre pas déjeuner, la majorité des ventes a lieu au contraire entre 12 et 14 heures.

La qualité des marchandises entre en jeu également : les rayons d'alimentation seront particulièrement achalandés vers 11 heures du matin, et aux heures des repas ; les articles de qualité courante (bureau, mode, etc..) feront leur maximum au cours de l'après midi ; les produits de grand luxe qui n'attirent qu'une clientèle réduite ont un rythme beaucoup plus modéré et moins facile à détermi-

ner, car leur acquisition demande réflexion et dépend par conséquent de la psychologie individuelle de chaque amateur.

b) Les fluctuations *hebdomadaires* : celles-ci dépendent non seulement des habitudes, mais de la nature du noyau principal de la clientèle (classes diverses de la société d'une même ville, ou population de centres différents, ville ouvrière ou commune rurale).

La pratique de la « semaine anglaise », avec le congé du samedi après-midi, fait toujours apparaître une recrudescence et un maximum de transactions à la fin de la semaine ; au cours de la semaine, les achats se répartissent sans régularité, suivant les jours.

En ce qui concerne la nature de la clientèle, on a remarqué en Allemagne, dans le commerce de l'Épicerie, que les ventes du vendredi et du samedi, pour des magasins à clientèle essentiellement ouvrière (payée les vendredi et samedi), s'élevaient à 65 % du chiffre total de la semaine ; tandis que pour des magasins analogues, ayant une clientèle de fonctionnaires (payés au mois), ce pourcentage n'atteignait que 59 % du montant hebdomadaire des ventes.

On également relevé les chiffres de vente en café d'une Maison à succursales : dans une ville industrielle de Rhénanie, 35 % des ventes ont lieu le samedi, contre 31 % seulement dans les trois premiers jours de la semaine ; dans une commune rurale, on trouve 28 % seulement le samedi, contre 40 % dans les trois premiers jours de la semaine.

La question du paiement des salaires intervient donc déjà dans les variations hebdomadaires ; elle joue un rôle encore beaucoup plus considérable dans les fluctuations mensuelles.

c) Les fluctuations *mensuelles* : les facteurs déterminants de ces variations sont d'abord la régularité de la paye au début du mois, ensuite le fait que l'on dépense volontiers les derniers jours l'argent économisé dans le courant du mois. Les ventes varient donc d'une façon périodique, avec des maxima au début et à la fin du mois.

En donnant la valeur 100 au chiffre d'affaires journalier

moyen, une statistique allemande de 1932 publie, pour la vente des chaussures, les chiffres moyens suivants :

1 ^{er} du mois.....	160 %
8 —	80 %
12 —	120 %
20 —	75 %
25 —	150 %

En l'espèce, il y aurait donc deux minima de vente aux environs du 8 et du 20, et trois maxima aux environs du 1^{er}, du 12 et du 25.

La multiplication de statistiques de ce genre dans les différentes branches de commerce, recueillies pendant une durée suffisante, permettrait d'examiner si les différents pôles de variations se reproduisent uniformément d'une année à l'autre, et sont spécifiques de tel ou tel commerce.

d) Les fluctuations *annuelles*, ou plus précisément « en cours d'année » : elles sont encore plus sensibles que les précédentes et se répètent régulièrement d'année en année.

On leur attribue trois causes essentielles :

Les changements de *saisons*, entraînant des augmentations et diminutions de vente plus ou moins perceptibles suivant les branches de commerce ;

Les *grandes fêtes de l'année* : Pâques, Noël, le Nouvel An ;

Les *vacances*, propices aux voyages, qui provoquent la « morte saison » dans le commerce des grandes villes.

Les fluctuations annuelles ont, en conséquence, des influences variables sur chaque espèce d'activité commerciale. Pour en analyser les caractéristiques, il faudra considérer non seulement un commerce en particulier, mais encore le milieu dans lequel il s'exerce : s'agit-il d'un commerce de vêtements situé dans une grosse agglomération, on constatera des maxima de vente à tous les changements de saisons : Automne, achat de vêtements chauds — saison de la chasse ; Hiver, saison des élégances ; Printemps, achat de vêtements légers, etc. Les fêtes annuelles entraîneront également une recrudescence

de ventes, mais à un degré moindre. Il n'en est pas de même pour le commerce de l'alimentation, où les maxima de vente s'enregistrent précisément au moment de Noël, du Jour de l'An et de Pâques, tandis que les changements de saisons n'agissent que sur les aliments qui sont eux-mêmes saisonniers.

La période des vacances qui ralentit d'une façon générale toutes les transactions dans les villes, est au contraire une source de grande activité dans les stations élégantes, villes d'eaux, plages à la mode, etc., où se sont transportés les citadins en quête de fraîcheur et de repos.

On a relevé ainsi les minima et maxima obtenus dans un certain nombre d'exploitations, permettant de fixer pour chacune d'elles les fluctuations qui lui sont propres.

Une statistique allemande de 1930 donne les extrêmes suivants pour diverses branches de Commerce de Détail :

MINIMA (en pourcentage du chiffre moyen d'affaires mensuel) :

Février.	{	Chaussures.....	70 %
		Meubles.....	90 %
		Quincaillerie.....	85 %
		Alimentation.....	95 %
Novembre.	{	Chaussures.....	90 %
		Meubles.....	90 %
		Quincaillerie.....	90 %
		Alimentation.....	95 %

MAXIMA.

Avril.	{	Alimentation.....	105 %
		Meubles.....	110 %
Mai.	{	Quincaillerie.....	115 %
		Chaussures.....	125 %
Décembre.	{	Chaussures.....	135 %
		Meubles.....	120 %
		Quincaillerie.....	115 %
		Alimentation.....	130 %

Le nombre des ventes varie donc très sensiblement dans le temps.

D'une façon générale, on peut admettre que les « pointes » se manifestent :

L'après-midi, pour la journée ;

Le vendredi et le samedi, pour la semaine ;

Au début et à la fin de chaque mois.

Dans l'année, les mois d'avril, mai et décembre semblent accuser des maxima, tandis que les mois de février et de novembre marquent les minima de ventes.

Ces observations sont importantes pour les entreprises qui veulent compenser les fluctuations de la vente en essayant de s'adapter à ces variations prévisibles.

Il leur faut prendre en considération les fluctuations de longue durée, imposées par la production saisonnière, aussi bien que les oscillations courtes qui agissent directement sur le rendement de l'exploitation : il faut tenir compte, par exemple, de ce que les achats d'objets d'un prix élevé, dont les besoins sont périodiques, se concentrent sur les jours de paye. D'ailleurs, que les marchandises répondent à un besoin périodique ou quotidien, l'acheteur se les procurera de préférence les deux derniers jours de la semaine ; la raison en est simple : pour les marchandises dont on s'approvisionne périodiquement, la semaine anglaise permet de faire son choix sans précipitation ; pour les articles d'un usage quotidien, il est également normal que l'on fasse en fin de semaine les achats nécessaires pour le dimanche.

Dans ces conditions, les facultés d'adaptation de l'entreprise à la vente devront porter principalement sur les éléments de sa gestion susceptibles d'élasticité :

Le volume des stocks, par exemple, doit être calculé en conformité étroite avec les caractéristiques de périodicité du volume des ventes, et avec une anticipation suffisante pour ne pas marquer de défaillance lors de la réalisation des chiffres d'affaires maxima.

L'effectif du personnel employé doit être proportionné aux possibilités saisonnières, et dans la journée se trouver

prêt, pendant les deux dernières heures d'ouverture où la plupart des acheteurs concentrent généralement leurs achats, à satisfaire une clientèle accrue.

Quant *aux dimensions du magasin*, il paraît difficile de leur faire subir des modifications consécutives à de telles variations. La surface affectée à la vente ne peut qu'être proportionnée à la demande la plus élevée pour suffire à toutes les éventualités, à condition que ce maximum emporte un chiffre d'affaires suffisant pour justifier le pourcentage de frais représentés par le loyer.

D'autres procédés de compensation ont encore été employés, en dehors de l'aménagement matériel de l'exploitation : leur but n'était plus seulement de suivre les fluctuations de la demande, mais de relever le volume de la consommation pendant les minima de vente.

On s'est efforcé, par exemple, de soutenir l'activité commerciale défaillante pendant les périodes de déficience par une éducation de la clientèle et un système d'échelonnement des salaires.

A l'égard des fluctuations saisonnières, un remède d'un usage courant consiste dans des ventes exceptionnelles, à certaines époques de l'année (soldes, expositions de morte-saison, etc), ou dans l'adoption de prix de ventes temporaires (prix d'été pour le charbon par exemple) qui attirent immédiatement une clientèle plus abondante.

Au Danemark, pour diminuer les fluctuations journalières, on a accordé 5 % de rabais sur les achats effectués avant 11 heures du matin. De même en France, dans certaines grandes villes, des pancartes disposées dans les magasins invitent la clientèle à faire ses achats de préférence dans la matinée.

On a proposé également, dans un certain nombre de pays, d'échelonner les payes des ouvriers, par branches d'industrie, sur les divers jours de la semaine, puis d'étendre cette mesure aux appointements, rentes, versements des loyers et des intérêts, pour régulariser le mouvement général du Commerce de Détail.

L'adoption de telles mesures dépend évidemment du commerce envisagé et de la conjoncture économique ;

c'est la psychologie du commerçant qui se fait juge de leur opportunité.

Nous touchons ici à l'« Art de la Vente », cet art difficile qui sait éveiller les besoins conscients ou inconscients du public, transformer le passant en spectateur, et le spectateur en acheteur ; c'est lui qui, en définitive, permet de stimuler la demande et de développer la clientèle.

L'« Art de la Vente » consiste :

D'une part, à *déterminer la demande* ; cette détermination suppose la mise en action de tous les facteurs susceptibles de contribuer à rehausser l'attrait de la marchandise.

Pour aussi importants qu'ils soient, les éléments « prix » et « qualité » ne sont pas les seuls à envisager : l'art de la présentation des marchandises à l'intérieur du magasin, l'originalité des étalages et la recherche d'une décoration propice à créer l'ambiance favorable aux achats, viennent ici seconder utilement le talent du vendeur et sa puissance de persuasion.

Les commerçants auront le plus grand intérêt à ne pas négliger cette question de présentation, pas plus que celle du recrutement d'un personnel stylé, poli et empressé ; car un bon acheteur ne perd jamais de vue les conditions dans lesquelles s'effectue la vente, et c'est bien souvent par cet effort d'esthétique, d'élégance de disposition et de bienvenue discrète, que les maisons de commerce conservent la meilleure partie de leur clientèle.

D'autre part, il faut savoir *susciter la demande et l'attacher aux produits* qui font l'objet d'un commerce particulier.

Pour y parvenir, il ne suffit pas d'avoir su conquérir une réputation inattaquable ; il faut encore la soutenir par une publicité intelligente, excluant toute exagération susceptible de provoquer des déceptions parmi les acheteurs.

De nos jours, la publicité atteint un grand développement et une haute perfection. On peut dire qu'elle couvre la plus grande partie des articles vendus par les détaillants.

Ce n'est pas seulement dans le lancement des nouveaux produits qu'elle se révèle efficace ; là, sans doute, elle est

nécessaire pour vaincre l'inertie du public et créer chez le consommateur le désir d'acquérir le produit encore inconnu ; parmi les nouveaux produits, il n'en est probablement aucun qui n'ait réussi à percer sans le concours d'une forme quelconque de publicité ; mais ces produits seraient bientôt voués à la désaffection du public, s'ils ne continuaient pas à être soutenus par elle.

La masse des consommateurs change d'année en année et ses habitudes évoluent également : en admettant qu'un article soit connu et apprécié par une génération, il est absolument nécessaire qu'il se fasse connaître à son tour à la génération suivante.

On a observé, par exemple ¹, que les produits lancés en Angleterre pendant la dernière décade sont aujourd'hui au premier rang dans leur classe ; tandis que parmi les articles lancés pendant les 25 années précédentes, un nombre appréciable de marques, qui furent connues de tous, ont perdu graduellement leur popularité. Une vente qui fléchit, non stimulée par la publicité, entraîne donc une régression dans la diffusion d'un produit.

On se rend compte aujourd'hui du rôle important que joue le facteur publicitaire pour maintenir la diffusion des produits et la stabilité du chiffre d'affaires.

Presque tous les organes de large distribution y recourent automatiquement. En dehors des articles de marque ou patentés, il est fait une publicité considérable par :

a) Publicité *collective* de fabricants, producteurs et distributeurs, en faveur de certains produits alimentaires : pain, poisson, thé, fruits, etc.

b) Publicité dans les *Grands Magasins* : rayons multiples pour la totalité de leurs marchandises ; elle couvre une infinité d'articles que les fabricants n'ont pas trouvé pratique de qualifier d'une marque.

c) Publicité d'un *grand nombre de magasins à succursales multiples*, car il en existe dans toutes les branches de

1. Discours de Lord Luke au Congrès de Paris, 28 juin 1935 : *La fonction de la Publicité dans le placement des marchandises.*

commerce et d'industrie, notamment parmi les pharmacies et épiceries.

Le succès de certaines de ces campagnes de publicité collective a été confirmé par l'augmentation des ventes et une plus grande consommation des marchandises. En Angleterre, il a été publiquement statué que les 40.000 £ dépensées pour la campagne « Mangez beaucoup de poisson » a enregistré une augmentation de plus de 1.000.000 £ chez les propriétaires de chalutiers qui avaient souscrit des fonds pour cette campagne. Celle de « Mangez beaucoup de fruits », l'une des premières lancée sur une grande échelle, accuse des résultats si encourageants que les fonds affectés à son exécution ont été portés de 1.000 £ à 200.000 £.

Même dans une période de crise économique, où le chômage s'intensifie et les salaires sont réduits, une campagne de publicité faite dans l'espoir d'activer les ventes auprès du public ouvre presque toujours quelques débouchés sur le marché ralenti ; de sorte que, lorsque la confiance et la prospérité renaissent, le distributeur qui a usé correctement de la publicité pendant la dépression, se trouve dans une position avantageuse vis-à-vis de ses concurrents pour profiter des premiers signes de relèvement et repartir de l'avant avec les plus grandes chances de succès.

On peut craindre, évidemment, que les frais occasionnés par cette activité publicitaire ne deviennent supérieurs au montant supplémentaire de ventes escomptées ; dans ce cas, on aboutirait à une élévation des frais de distribution sans contre-partie équivalente dans les gains.

Il faut remarquer que lorsque le pourcentage de frais de publicité dépasse la moyenne, il existe souvent une réduction proportionnelle des autres frais de vente : c'est ainsi par exemple, que certaines firmes arrivent, par une publicité extensive, à maintenir leurs frais de vente bien plus bas (leur effectif d'agents ou voyageurs de commerce étant considérablement réduit), que si elles ne faisaient pas de publicité du tout.

D'autre part, il ne faut pas oublier qu'à la base de toute

bonne propagande, quelles que soient sa puissance et son ingéniosité, il faut pouvoir justifier d'un produit recommandable, eu égard à son prix et à sa qualité : c'est pour cette raison que le public s'est peu à peu rendu compte que la publicité faite en faveur d'un produit était souvent une garantie de sa qualité ; s'il en était autrement, le public ne tarderait pas à se désintéresser de ce produit et les frais publicitaires, n'apportant pas le rendement espéré, seraient promptement abandonnés.

Les caractères d'une bonne publicité consistent donc à diriger les goûts de la clientèle vers des articles dont les qualités de fabrication leur assurent une large et solide diffusion.

A cet égard, on peut considérer la publicité comme un agent sélectif puissant pour réaliser une distribution efficace et économique des produits dans le Commerce de Détail.

Ses modalités d'application peuvent dépendre évidemment des particularités du commerce envisagé, mais de plus en plus aujourd'hui, les instruments de diffusion publicitaire utilisés par les commerçants font l'objet d'une vaste standardisation : presse, affiches murales ou lumineuses, T.S.F., etc. recommandent indifféremment les produits les plus disparates ; de sorte qu'en mettant peu à peu ces moyens à la portée de tous, les petits détaillants seront appelés à leur tour à user de cet important facteur de régularisation de la Distribution.

2. — MODALITÉS.

Il n'est pas indifférent pour le détaillant d'étudier, parmi les modalités de vente mises à la disposition du Commerce de Détail, celles qui sont le plus favorables au rendement de son propre commerce.

C'est ainsi qu'en raison des risques encourus par la *vente à crédit* ou à *tempérament*, les petites exploitations se contentent généralement d'effectuer la majorité de leurs ventes au comptant.

En tout état de cause, la proportion à fixer entre les

deux alternatives, vente au comptant et vente à crédit, offrira plus de sécurité si elle se fonde sur des évaluations statistiques, relevées dans un pays donné pour les mêmes catégories d'entreprises; nous renvoyons ici aux chiffres énoncés sous cette rubrique dans « les frais financiers »¹.

Un autre procédé de vente, très en faveur actuellement dans le Commerce de Détail, consiste dans la *vente avec primes* (timbres-primes et primes en nature). Ce système n'apporte en général aucun avantage durable aux distributeurs, ni aux consommateurs; l'apparition dans les vitrines d'objets disparates, réputés sans valeur et souvent de mauvais goût, ne fait que jeter le discrédit sur la saine activité d'un commerce, et compromet celle des établissements vendant des marchandises similaires à celles qui sont offertes en primes.

Cette pratique a fait l'objet d'une réglementation sévère en Allemagne, en Suède, au Luxembourg. En France, on s'est contenté de soumettre à la taxe sur le Chiffre d'affaires la livraison des primes, qui y échappait jusqu'alors.

Dans cet ordre d'idées cependant, l'ingéniosité des commerçants s'est donné libre cours, afin d'attirer la clientèle au moyen d'avantages obtenus par le hasard. Citons par exemple, le remboursement des achats effectués un jour quelconque du mois; la vente d'une quantité déterminée de paquets dans l'un ou plusieurs desquels on a dissimulé un billet de banque, ou un bon de remboursement; la distribution de bons de participation aux tirages de la Loterie Nationale, etc.

Ces procédés ne doivent être considérés que comme des adjuvants de morte-saison, ou comme des palliatifs de crise. Le commerçant est seul juge en l'espèce de leur réelle opportunité.

3. — RÉGLEMENTATION

Nous terminerons ce chapitre en signalant que, fréquemment, les détaillants ne sont pas maîtres de fixer à leur gré le montant de leurs prix de vente. Dans bien des cas,

1. Voir p. 120 et 121.

ces prix leur sont imposés, soit par réglementation d'initiative privée, soit par ordre des Pouvoirs publics.

Bien des fabricants imposent à leurs revendeurs des taux de marque pour leurs produits, qui ne peuvent être modifiés sous aucun prétexte. En France, la jurisprudence est formelle sur ce point et reconnaît la validité du *prix imposé* en tout état de cause.

Cette réglementation unilatérale présente de multiples inconvénients: elle fausse le jeu normal de la loi de l'offre et de la demande, en ne tenant pas compte dans la marge de bénéfice prévue par le fabricant, du nombre d'intermédiaires entre les mains desquels le produit passera; un autre inconvénient également sérieux consiste dans le fait que bien souvent le fabricant, ayant imposé son prix, se désintéresse du contrôle ultérieur, et autorise ainsi des revendeurs peu scrupuleux à méconnaître leurs obligations, au détriment des commerçants honnêtes qui respectent leurs contrats.

Si, par conséquent, le « prix imposé » constitue dans certains cas une garantie de qualité, trop souvent, par contre, il englobe une part importante de frais de publicité et de lancement supportés, en définitive, plus largement qu'il ne faudrait par les consommateurs.

Un autre mode de pression sur le distributeur, pour fixer en dehors de lui les prix de vente des marchandises, résulte des ententes entre producteurs, ententes qui aboutissent toujours à des cartels de vente avec contingentement de la production et de la répartition. Ici encore, une action collective sur le marché, à seule fin de se procurer un gain qui ne serait pas le résultat du jeu naturel de l'offre et de la demande, risque d'opérer une hausse ou une baisse artificielles des produits dispensés à la consommation.

Les ententes bien dirigées pourraient offrir aux consommateurs des prix modérés, ayant tendance à la baisse. M. Marlio, dans une étude sur les Ententes industrielles internationales, rappelait que leurs prix de vente étaient stables et modérés: ceux du cartel de l'Aluminium ont baissé 3 fois en 6 ans; le cartel des Lampes a ramené à 60 % du prix d'avant-guerre le prix des lampes; même

taux de diminution pour les couleurs d'aniline ; pour le linoléum, la hausse de 25 à 30 % du prix de vente est demeurée inférieure à celle des matières premières ¹.

Dans une certaine mesure, on peut admettre que les « bons cartels » peuvent tendre à l'abaissement des prix de revient et des prix de vente, de façon à stimuler la consommation et à régulariser la production ; ils mettraient ainsi le marché à l'abri des à-coups de la spéculation ; mais il ne faut pas oublier par ailleurs, que les monopoles de fait, comme les monopoles de droit, portent en eux des germes d'abus aussi graves que ceux résultant d'un excès de liberté.

A cet égard, les innombrables interventions de l'Etat dans la taxation des denrées et des marchandises, les contingents et droits de douane, les monopoles de vente, etc., ne se sont pas révélées très encourageantes. En assujettissant l'activité commerciale à des lois trop rigides, elles ont achevé de paralyser l'exercice de la Distribution ; elles ont contribué à créer « cette misère dans l'abondance » qui caractérise si malheureusement notre époque.

4. — CONCLUSION

Le rendement économique général dépend pour une grande part de la perfection et de la souplesse de l'Art de la Vente. Cette ultime opération dans le processus distributif atteint directement la consommation ; elle conditionne en définitive la répartition la meilleure et la plus efficace des produits manufacturés.

Si, grâce à un abaissement du Prix de Revient consécutif à une exploitation rationnelle et constamment contrôlée, le rythme des transactions s'accélère, réciproquement, cet accroissement de la demande viendra réagir sur les éléments du Prix de Revient (vitesse de rotation des stocks) dans le sens de la baisse.

Ainsi tous les facteurs intervenant dans la gestion d'une

1. Chiffres recueillis dans la publication de M. M. Chaudun sur *La Réglementation des Entreprises de Distribution*.

entreprise commerciale, quels que soient son mode d'organisation et l'objet de son activité, ont une réaction particulière sur le « Coût de la Distribution ».

Cette étude objective a tenté de les définir avec leurs caractéristiques individuelles, grâce aux observations déjà recueillies dans ce domaine par les Gouvernements étrangers; mais, elle ne peut avoir qu'une valeur de principe, et toute application pratique à une catégorie commerciale déterminée nécessiterait un examen complémentaire et détaillé de tous les facteurs circonstanciels qui interviennent dans un cas d'espèce.

CONCLUSION

Nous souhaitons avoir apporté par ce travail quelques éclaircissements sur les problèmes soulevés par la diffusion des marchandises et sur les moyens propres à obtenir une réduction du coût de leur distribution, avec un abaissement corrélatif des prix de revient dans le Commerce de Détail.

L'examen approprié de ce problème nous a conduit, d'une part, à une analyse minutieuse des frais afférents aux divers stades de la Distribution, en vue d'éliminer les sources de gaspillage qui s'opposent à la stricte compression des prix ; d'autre part, à un examen attentif des données statistiques recueillies dans différents pays sur l'orientation que suivent ces dépenses, leur nature et les facteurs susceptibles de faire varier leur volume.

Mais tout effort de prospection resterait vain, s'il ne faisait entrevoir par quelles modalités d'application il permettrait d'amorcer des réalisations pratiques et immédiates.

A cet égard, il semble que la Distribution comporte deux tâches distinctes : la première consiste à amener les industriels, négociants et distributeurs, à la conviction *qu'ils peuvent matériellement améliorer les conditions d'exploitation* de leurs entreprises, en utilisant les études statistiques et la documentation déjà existantes dans les domaines qui les intéressent ; la seconde, non moins importante, doit être consacrée au *développement de telles études*, en les orientant vers des catégories variées d'entreprises.

En face de ce programme, quels moyens de réalisation possède-t-on ?

La tâche qui consiste à améliorer les méthodes d'exploitation est difficile par suite de l'isolement intellectuel et

moral dans lequel, étant donné les circonstances, tant de distributeurs ont été forcés de travailler ; elle se heurte également au fait que les services rendus par le distributeur se développent avec une facilité exceptionnelle, mais sont particulièrement difficiles à contrôler.

Aujourd'hui, grâce à la documentation précise des chiffres-indices, on commence à pouvoir disposer de mesures adéquates de perfectionnement et de rationalisation, établies sur la connaissance exacte des conditions d'exploitation de la plus grande partie des catégories d'entreprises ; de sorte qu'à chaque maillon de la chaîne des actes nécessaires à l'écoulement des produits, les commerçants peuvent se livrer à un examen comparatif des frais occasionnés par chacune des commandes reçues, et décider si en présence du prix donné, il est plus avantageux de se fournir auprès du producteur ou de recourir au grossiste.

Dans une organisation vraiment efficace de la Distribution, le prix doit être fixé d'après les frais réels occasionnés par la délivrance du produit sur le marché ; une prestation de service quelconque, comptée à l'acheteur au-dessous du prix de revient, n'est justifiable que dans le cas où le commerçant le fait consciemment et pour des motifs d'intérêt personnel.

En Allemagne, un contrôle des éléments du prix de revient a été obtenu au moyen de statistiques mensuelles sur les divers frais d'exploitation et le chiffre d'affaires, dans plusieurs branches importantes du Commerce de Détail ; c'est un procédé simple et pratique de diffusion de renseignements statistiques et d'échanges d'expériences ; cette documentation a pu être réalisée grâce à la collaboration de milliers de détaillants allemands, et les avantages qu'ils en ont retirés ont suscité une progression constante du nombre des participants.

Ce système de comparaison mensuelle n'exige ni beaucoup de temps ni beaucoup de travail ; il suffit que les intéressés remplissent régulièrement le *questionnaire* reproduit ci-dessous :

STATISTIQUES MENSUELLES DE L'ASSOCIATION..... Code n°.....

Mai 1933.

Nombre total de personnes employées
(indiquer les personnes ne travaillant qu'une partie de la journée et les employés temporaires).....

Nombre de personnes parmi celles qui sont mentionnées ci-dessus qui appartiennent à la famille du propriétaire
(y compris le propriétaire).....

	1933	1932
Chiffres pour le mois en cours :		
I. <i>Montant des ventes nettes</i>		
II. <i>Nombre de clients</i> (ou nombre de factures ou de tickets de vente).....		
III. <i>Valeur des marchandises en magasin</i> (montant des factures des fournisseurs).....		
IV. <i>Frais généraux</i> :		
a) Loyer du magasin ou sa contre-valeur.....		
b) Chauffage et éclairage.....		
c) Gages et salaires.....		
d) Autres frais.....		
V. <i>Frais divers</i>		

Les réponses à fournir à ce petit questionnaire n'offrent guère de difficulté ; elles obligent le commerçant à tenir une comptabilité du nombre de ventes effectuées au cours du mois, du nombre de factures mensuelles envoyées par les fournisseurs, des paiements d'éclairage et de chauffage, enfin du détail des frais divers ; le montant des gages et salaires, ainsi que le chiffre des ventes nettes, sont en général évalués pour les déclarations d'impôts.

Le renvoi de milliers de rapports circonstanciés par des correspondants dispersés dans les différentes parties du pays permet au R. K. W. qui les centralise d'établir des « moyennes » pour chaque branche de commerce, et pour certains groupes de magasins de même ordre. Les résul-

tats obtenus sont ensuite envoyés sous forme de « Bulletin » aux Associations commerciales qui les distribuent à leur tour aux différents correspondants.

Si nous avons insisté sur les avantages de la comparaison mensuelle des frais d'exploitation des entreprises commerciales, telle qu'elle est pratiquée en Allemagne, c'est que dans un pays comme le nôtre, où la plus grande partie du Commerce de Détail est encore entre les mains de petites exploitations, elle nous apparaît comme un moyen pratique d'acheminement vers une conception plus rationnelle de la Distribution chez le détaillant indépendant.

Aucune réalisation tangible émanant du Gouvernement n'a encore été tentée pour l'amélioration du mécanisme distributif en France. Cependant, il existe en fait des îlots d'organisation, représentés par les entreprises de large distribution, qui, sur leur propre champ d'expérimentation, ont déjà poussé très loin le perfectionnement de la technique distributive : par la multiplication de leurs enquêtes, le contrôle constant de leur gestion, ils ont obtenu des résultats précis et concordants. L'application de telles méthodes commence à se répandre parmi les détaillants.

Cette force de pénétration n'est certes pas négligeable, mais ses manifestations velléitaires sont encore insuffisantes pour créer l'atmosphère favorable à un effort collectif d'organisation.

Dans ces conditions, même si l'attention des Pouvoirs publics venait ultérieurement à se fixer sur ce problème pour entrer dans la voie des réalisations pratiques, il demeure néanmoins désirable d'éveiller dès à présent, dans l'esprit des intéressés, le sens de l'importance d'une bonne distribution.

Cette œuvre préliminaire serait un premier pas vers une collaboration éventuelle entre les représentants du Commerce de Détail et les organes officiels, formule qui s'est révélée si efficace aux Etats-Unis.

Actuellement, elle ne peut être amorcée qu'en utilisant au maximum les institutions et les documents existants.

Les institutions spécialisées dans la Distribution sont toutes d'origine étrangère ; elles ont apporté, dans le cadre international, des éléments susceptibles de contribuer à l'élaboration d'un programme d'ordre national ; nous rappellerons, à cet effet, les travaux de la « Confederazione Nazionale Fascista del Commercio » sur le « Coût de la Distribution » ; de la « Forschungsstelle für den Handel » et du « Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit » sur les « Chiffres-mesures » ; et l'œuvre des autorités américaines compétentes dans le « Recensement National de la la Distribution ».

Mais, si les travaux de ces organismes en vue d'établir des « normes » d'exploitation à l'usage des détaillants ont une valeur documentaire certaine, la portée nationale et internationale de ces observations reste limitée dans son application. En effet, les statistiques consultées, n'étant pas toujours établies sur les mêmes bases, peuvent présenter d'un pays à l'autre des caractéristiques différentes.

L'utilisation d'une collection *type* internationale de données numériques relatives à la Distribution, comprenant des chiffres de dépenses-types et autres comparaisons, élargirait singulièrement la portée documentaire des recherches internationales.

Les statistiques de dépenses joueraient un rôle d'*étalon* sur lequel chaque distributeur pourrait mesurer ses propres frais et se faire ainsi une idée plus claire des problèmes particuliers qu'il lui faut aborder dans l'intérêt de son exploitation.

Dans un domaine aussi complexe que celui de la Distribution, les premiers efforts accomplis ne peuvent prétendre à faire œuvre complète ; ce n'est que par une patiente continuité d'action qu'on pourra aboutir à des réformes profondes.

Ce qu'il faut, pour obtenir la rationalisation nécessaire à une compression efficace des frais de distribution, c'est un esprit de bonne volonté générale, une certaine discipline commerciale, librement consentie par tous. On ne saurait mieux y parvenir qu'en favorisant la constitution

d'une documentation riche, précise, un contact fréquent entre des entreprises de même catégorie ou de pays différents, destiné à faciliter l'échange des expériences et le perfectionnement progressif de la technique d'exploitation.

Vu : *le Président de Thèse,*
Roger PICARD.

Vu : *le Doyen,*
Edgard ALLIX.

VU ET PERMIS D'IMPRIMER,
le Recteur de l'Académie de Paris,
CHARLÉTY.

BIBLIOGRAPHIE

I. — OUVRAGES RELATIFS AUX ENQUÊTES FAITES A L'ÉTRANGER SUR LA DISTRIBUTION

ÉTATS-UNIS

Publications officielles par le « Department of Commerce », « Bureau of the Census », Washington.

Census of Distribution (Fifteenth Census of the United-States), 1930 :
« Retail Distribution ». Vol. I, Part. I et II.

— « How to use Commodity sales data in States Reports, and the significance of such data. »

R. S. Mc FALL. — *Retail Distribution* : Summary for the United-States, 1930.

Census of American Business. — *Retail Distribution of 1933* (mai 1935).
C. C. I., 1936.

Vol. I. — United-States Summary and Comparisons with 1929.

Vol. II. — State Summaries.

Vol. III. — County and City Summaries.

Vol. IV. — New and old Retail Stores in 1933. A Report of Stores operating in 1933, differentiating between those established before and since December 1931.

Vol. V. — Retail Distribution : 1933 by areas. — Stores and Sales by business Groups for States, Counties, and Cities.

Stores and Sales by size of business.

Chains and Independents and other types of operations. — State Summaries and eighteen kinds of business.

Preliminary Reports on the Business Census of 1935. — C. C. I., 1936.

Publications des Organisations américaines (adressées à la C. C. I.).

The Facts in Food Distribution. (American Institute of Food Distribution.)

The Management Index. (American Management Association.)

The Work of the N. R. D. G. A. in the year 1933. (National Retail Dry Goods Association.)

Chain Stores. — Rapports soumis par la « Federal Trade Commission » au Sénat des États-Unis (72^e Congrès : 1^{re} session, 1932 ; 2^e session, 1933 — 73^e Congrès : 1^{re} session, 1933 ; 2^e session, 1934).

Publications mensuelles de « the Graduate School of Business Administration ». — Harvard University — Bureau of Business Research.

Cf. : Operating Results of Department and Specialty Stores in 1933. — Vol. XXI, n° 2, 1934.

Operating Results of Department and Specialty Stores in 1934. — Vol. XXII, n° 4, 1935.

Expenses and Profits of Variety Chains in 1932. — Vol. XXI, n° 6, 1934.

Chain Stores Expenses and Profits for 1932 and 1933. — Vol. XXI, n° 7, 1934.

Expenses and Profits of limited Price Variety Chains in 1934. — Vol. XXII, n° 6, 1935.

Distribution in the United-States (Domestic Distribution Department — Chamber of Commerce of the United-States). Washington.

Code de Concurrence loyale du Commerce de Détail, approuvé par le Président Roosevelt, 21 octobre 1933.

ITALIE

La Distribuzione delle Merci in Italia. — *Struttura e Costo*. (Publié par la « Sezione Italiana della Camera di Commercio Internazionale »), juin 1935.

FERNANDO PEDRONI. — *Considerazioni sul Costo di Distribuzione*. — Milano, 1932.

MARIO RACHELI, FERRUCCIO LANTINI, FILIPPO CARLI. — *Il Costo della Distribuzione*. (Articles parus dans le numéro spécial de *Commercio*, juin 1935).

DOTT. MARIO LUPORINI. — *Costi di Distribuzione e Prezzi al Minuto, alla Vigilia delle Corporazioni*. (Associazione Nazionale Fascista dirigenti aziende commerciali, 1934).

Indagine sui Costi del Servizio di Distribuzione, predisposta dalla Sezione Italiana della Camera di Commercio Internazionale.

ALLEMAGNE

Kennzahlen zur Handelsforschung im Auftrage des Internationalen Ausschusses für Absatzorganisation, — bei der « Internationalen Handelskammer », bearbeitet von P^r D^r Julius Hirsch. Berlin, Reimar Hobbing Co, 1935.

Bulletins hebdomadaires et mensuels (Publications de l'« Institut für Konjunkturforschung »).

Statistiques sur le Commerce allemand (Publications de la « Forschungsstelle für den Handel beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit »).

HOLLANDE

Publications of the Economic Institute for the Middle Classes (« Stichting Instituut voor den Middenstand »). The Hague.

- Cf. : P^r TH. LIMPERG. — *Statement on the activities of the Netherlands Coordinating Committee*. (International Distribution Commission, Meeting of May 25th 1934).
- P^r TH. LIMPERG. — *Researches in the Cost of Distribution in the Netherlands*. (Art. de propagande, C. C. I. 1935, — C. R. Econ. Intern., juillet-août 1935).
- M. CHAUDUN. — *La Réglementation des Entreprises de Distribution*. (Extrait de la *Revue Politique et Parlementaire*, 10 avril et 10 mai 1935).

II. — OUVRAGES RELATIFS À L'ÉTUDE PROPREMENT DITE DU « COÛT DE LA DISTRIBUTION ».

- Distribution*. — Buts et Travaux du « Bureau International pour l'Etude de la Distribution ». (Congrès de Vienne : 29 mai, 3 juin 1933. Brochure n° 5. C. C. I.)
- L. URWICK and VALENTINE. — *Distribution Problems*. — C. C. I. 1931.
- GEORGES DE LEENER. — *La Distribution des Marchandises*. — Du Producteur au Consommateur. — (Maurice Lamertin, Bruxelles, 1934.)
- LAWRENCE E. NEAL. — *Retailing and the Public* (George Allen et Unwin Ltd. Londres, 1932).
- L. LADOUCEUR. — *La Crise et le Commerce de Détail*. (L'« Actualité Economique » de Montréal, juin-juillet 1932, p. 128.)
- HENRI COTTIER. — *La Crise du Petit Commerce*. (Association des Epiciers suisses. — Lausanne et Soleure, 1930.)
- HERBERT N. CASSON. — *La Revanche du petit Magasin*. — Un plan de réussite pour les Détaillants. — Bruxelles.
- MARCEL NANCEY. — *On prend des mesures contre les Groupements d'Acheteurs*. (« Vendre », mars 1936, p. 135.)
- WERNER KAUFMANN. — *L'Organisation scientifique dans les Grands-Magasins*. (Comité National de l'Organisation Française, 1933, p. 290.)
- HENRI LIÈVRE. — *Une forme de la Concentration Commerciale : les Entreprises à Succursales multiples dans l'Industrie et le Commerce du Vêtement* (Saint-Nazaire, 1934).
- PIERRE MORIDE. — *Maisons à Succursales multiples en France et à l'Etranger*. (Paris, Félix-Alcan, 1913.)
- ANDRÉ MALABARD. — *Comment les Détaillants peuvent se défendre contre les Magasins à Prix Uniques*. (« Vendre », novembre 1935, p. 289.)
- Comparaison des Impôts payés par un Magasin à Prix Uniques et par dix petits Commerçants*. (« Vendre », mars 1936, p. 168.)
- Magasins à Prix Uniques*. (« Unis-France », n° 43, décembre 1933, p. 12.)
- R. PICARD. — *Formes et Méthodes nouvelles des Entreprises commerciales*. — Evolution du Commerce de Détail et des Maisons à Succursales aux États-Unis. Prix Uniques, Achats en commun, etc. — (Paris, Sirey, 1936.)

- EMILE BERNHEIM. — *Pour améliorer la Gestion des Entreprises : les Groupements d'échange d'expériences.* (Bruxelles, 1932.)
- La Lutte contre le Gaspillage.* (« Organisation », Delmas, 1935.)
- Un moyen d'augmenter les Bénéfices des Détaillants.* — La Comparaison des Frais d'Exploitation dans le Commerce de Détail. (C. C. I., Brochure n° 86.)
- OTTO D. SCHAEFER. — *L'Utilisation des « Chiffres-Mesures » dans la Distribution des Marchandises.* (C. C. I. — Congrès de Paris 1935, Document n° 6.)
- LEVERETT S. LYON. — *Hand-to-Mouth Buying.* — A Study in the Organization, Planning, and Stabilization of Trade. (« The Brookings Institution », Washington D. C., 1929.)
- D^r THEODOR BUDDEBERG. — *Stock Control for the small Retailer.* (Art. de propagande. C. C. I, 1934.)
- La fonction de la Publicité dans le Placement des Marchandises.* — Discours de Lord Luke, 28 juin 1935, 8^e Congrès général. (Art. de propagande, C. C. I, 1935.)
- FRANK B. SURFACE (Department of Commerce, Washington). — *L'analyse des Frais de Vente.* (Bulletin du « Comité National Belge de l'Organisation Scientifique », mars 1935, p. 81.)
- J. F. REMINGTON. — *A Scheme for Estimating Cost.* — Lloyds' Bank Ltd, décembre 1934, p. 548.
- Série de Publications sur les Méthodes de Vente. (« Rice-Stix », Saint-Louis, E.-U.)
- Cf. : The Copywriter's Manual. — Vol. n° 3.
The Rice-Stix Merchants' Service Plan.
Fashions-Shows.
Letters and Postcards. — Suggestions for Direct Mail Advertising.
- D^r D. BRIOD. — *La Science de la Vente et sa place dans l'Enseignement Commercial.* (Thèse de Doctorat H. E. C., Université de Lausanne, Payot et C^{ie}, Lausanne 1929.)
- Rapport sur l'Enquête statistique du B. I. P. E. D., relative au mécanisme de la Distribution dans les divers pays.* (Art. de propagande, Congrès de Paris, D. 5, C. C. I, juin 1935.)
-

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.

Problème créé par la Distribution des marchandises. — Remèdes. — Objet précis de cette thèse.....	I
---	---

PREMIÈRE PARTIE

<i>Enquêtes étrangères sur le « Coût de la Distribution » et premiers projets réglementaires sur l'organisation de la Distribution...</i>	II
---	----

CHAPITRE PREMIER.

<i>Etats-Unis</i>	14
1. — <i>L'Enquête américaine</i>	14
§ 1. Historique. — Caractères spécifiques.....	16
§ 2. Le Recensement d'Essai.....	17
§ 3. Le Recensement national.....	19
§ 4. Appréciation critique.....	26
2. — <i>Le Code de la Distribution aux Etats-Unis</i>	34

CHAPITRE II

<i>Italie</i>	38
1. — <i>L'Enquête italienne</i>	38
(Organisation et Coût de la Distribution en Italie).	
2. — <i>Rôle de la Distribution dans le Régime corporatif italien.</i>	49

CHAPITRE III

<i>Allemagne</i>	53
1. — <i>Enquêtes allemandes</i>	53
(Etudes comparatives sur les éléments d'exploitation des entreprises. — Les Chiffres-mesures.)	
2. — <i>Rôle de la Distribution dans l'Economie allemande, depuis la Réforme organique du 27 février 1934</i>	63

CHAPITRE IV

<i>Hollande</i>	67
<i>Enquêtes publiées par le Comité hollandais pour l'étude de la Distribution, se référant à :</i>	
Commerce de gros (Wholesale Epiciers).	
Coopératives.	
Commerce de détail.	

CHAPITRE V.

<i>Conclusion</i>	74
-------------------------	----

DEUXIÈME PARTIE

<i>Etude proprement dite du « Coût de la Distribution »</i>	81
---	----

CHAPITRE PREMIER.

<i>Les Stocks</i>	85
1. — Technique d'achat	85
2. — Composition des stocks	88
3. — Renouvellement des stocks. — Vitesse de rotation..	91

CHAPITRE II

<i>La Gestion</i>	96
1. — <i>Formes actuellement présentées par les Organismes de Distribution</i>	98
A) Le petit magasin indépendant ; le magasin spécialiste	98
B) Les Grands Magasins	100
C) Les Magasins à Succursales	103
a) Magasins à Succursales proprement dits	104
b) Coopératives de Consommation	104
c) Magasins à Prix Uniques	107
2. — <i>Eléments organiques de la Gestion. — Les Chiffres-mesures</i>	
Caractères généraux	111
1° Les Frais financiers	118
2° Les Frais locatifs	122
3° Les Frais de Personnel	126
A) Coût du Personnel	127
B) Rendement du Personnel	133
a) Chiffre d'affaires par personne employée	134
b) Chiffre d'affaires par vendeur	137
c) Nombre de clients par vendeur	139
4° Les Frais de Publicité	141
5° Les Frais de Livraison	146
6° Impôts et Contributions	148

CHAPITRE III

<i>La Vente</i>	150
1.— Technique et Art de la Vente.....	151
2. — Modalités.....	161
3. — Réglementation.....	162
4. — Conclusion.....	164
<i>Conclusion</i>	166
<i>Bibliographie</i>	173

